



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y clima organizacional en las
instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Ana Bertha Mendoza Suyo

ASESOR:

Dr. Ulises Córdova García

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2018

Página del jurado



DICTAMEN DE LA 2DA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **MENDOZA SUYO, ANA BERTHA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de la Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 08-UGEL 06-ATE-2018

Fecha: 28 de setiembre de 2018

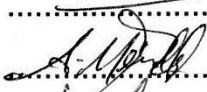
Hora: 8:00 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Abner Chávez Leandro

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Gliria Mendez Ilizarbe

Firma: 

VOCAL: Dr. Chantal Jara Aguirre

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Mejorar estilo APA -

Revisar resultados descriptivos

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

Con especial cariño a mi hija, por su confianza y tiempo , y a mi esposo por su apoyo en todo momento.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por iluminarme para seguir adelante con el desarrollo de mi tesis de investigación y al Dr. Ulises Córdova García, docente de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo por su valiosa enseñanza y permanente orientación y asesoramiento en la realización de la presente investigación.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Ana Bertha Mendoza Suyo, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado "Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la Red N°08-Ugel 06-Ate-2018 ", presentada, en 141 folios para la obtención del grado académico de Maestra, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las notas empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras notas, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra nota distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su Nota o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de junio del 2018



Ana Bertha Mendoza Suyo

DNI 07088495

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad “César Vallejo”, para elaborar la tesis, presento el trabajo de investigación titulado: Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la Red N°08-Ugel 06-Ate-2018.

En este trabajo se describe los hallazgos de la investigación, la cual tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la Red N°08-Ugel 06-Ate-2018 ; con una población censal de 153.

El estudio está compuesto por siete secciones, en el primero denominado Introducción se describe el problema de investigación, justificación, antecedentes y objetivos que dan los primeros conocimientos del tema, así como la fundamentación científica de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, en la segunda sección se presenta los componentes metodológicos, en la tercera sección se presenta los resultados, seguidamente en la cuarta sección la discusión del tema, en la quinta sección se desarrollan las conclusiones arribadas, mientras que en la sexta sección exponen las recomendaciones y en la séptima sección se adjunta las referencias y por último se colocan los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Anexos	viii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
 I. Introducción	 16
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Trabajos previos	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	26
1.4. Formulación del problema	42
1.5. Justificación del estudio	42
1.6. Hipótesis	43
1.7. Objetivos	44
 II. Método	 46
2.1. Diseño de investigación	47
2.2. Variables, operacionalización	49
2.3. Población y muestra	53
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5. Métodos de análisis de datos	59
2.6. Aspectos éticos	60

III. Resultados	61
3.1. Descripción	62
3.2. Prueba de hipótesis	76
IV. Discusión	82
V. Conclusiones	87
VI. Recomendaciones	89
VII. Referencias	91
 Anexos	 101
Anexo A. Matriz de consistencia	102
Anexo B. Instrumento para medir la variable liderazgo transformacional	104
Anexo C. Instrumento para medir la variable clima organizacional	106
Anexo D. Base de datos de la variable liderazgo transformacional	108
Anexo E. Base de datos de la variable clima organizacional	112
Anexo F. Base de datos de confiabilidad de la variable liderazgo transformacional	116
Anexo G. Base de datos de confiabilidad de la variable clima organizacional	117
Anexo H. Matriz de operacionalización de la variable liderazgo transformacional	118
Anexo I. Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional	119
Anexo J. Carta de presentación y Certificado de validez de los instrumentos	120
Anexo K. Carta de solicitud que otorga la Escuela de Posgrado	135
Anexo L. Carta de aceptación de las instituciones educativas	138
Anexo LL. Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones	141

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable liderazgo transformacional	51
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional	52
Tabla 3 Población y muestra de estudio	53
Tabla 4 Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable liderazgo transformacional.	57
Tabla 5 Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable clima organizacional	57
Tabla 6 Niveles de confiabilidad	58
Tabla 7 Resultados de confiabilidad de las variables	59
Tabla 8 Valores de la correlación Rho de Spearman	60
Tabla 9 Distribución de los niveles de liderazgo transformacional en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	62
Tabla 10 Distribución de los niveles de motivación inspiradora en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	63
Tabla 11 Distribución de los niveles de estimulación intelectual en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	64
Tabla 12 Distribución de los niveles de influencia idealizada en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-201	65
Tabla 13 Distribución de los niveles de consideración	66

	individualizada en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	
Tabla 14	Distribución de los niveles de clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	67
Tabla 15	Distribución de los niveles de relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	68
Tabla 16	Distribución de los niveles de comunicación en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	69
Tabla 17	Distribución de los niveles de trabajo en equipo en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	70
Tabla 18	Distribución de los niveles de liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	71
Tabla 19	Distribución de los niveles de motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	72
Tabla 20	Distribución de los niveles de estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	73
Tabla 21	Distribución de los niveles de influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	74
Tabla 22	Distribución de los niveles de consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la	75

	Red 08- Ugel 06-Ate-2018	
Tabla 23	Grado de correlación y nivel de significación entre liderazgo transformacional en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	76
Tabla 24	Grado de correlación y nivel de significación entre motivación inspiradora en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	77
Tabla 25	Grado de correlación y nivel de significación entre estimulación intelectual en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	78
Tabla 26	Grado de correlación y nivel de significación entre influencia idealizada en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	79
Tabla 27	Grado de correlación y nivel de significación entre consideración individualizada en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018	80

Lista de figuras

	Página
Figura 1 Diagrama de barras de los niveles del liderazgo transformacional	62
Figura 2 Diagrama de barras de los niveles de la estimulación intelectual	63
Figura 3 Diagrama de barras de los niveles de la estimulación intelectual	64
Figura 4 Diagrama de barras de los niveles de la influencia idealizada	65
Figura 5 Diagrama de barras de los niveles de la consideración individualizada	66
Figura 6 Diagrama de barras de los niveles del clima organizacional	67
Figura 7 Diagrama de barras de los niveles de las relaciones interpersonales	68
Figura 8 Diagrama de barras de los niveles de la comunicación	69
Figura 9 Diagrama de barras de los niveles del trabajo en equipo	70
Figura 10 Diagrama de columnas 3D de los niveles del liderazgo transformacional y el clima organizacional	71
Figura 11 Diagrama de columnas 3D de los niveles de la motivación inspiradora y el clima organizacional	72
Figura 12 Diagrama de columnas 3D de los niveles de la estimulación intelectual y el clima organizacional	73
Figura 13 Diagrama de columnas 3D de los niveles de la influencia idealizada y el clima organizacional	74
Figura 14 Diagrama de columnas 3D de los niveles de la consideración individualizada y el clima organizacional	75

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08, Ugel 06, Ate 2018.

La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un diseño no experimental – transversal – correlacional con dos variables. Se trabajó con una población censal de 153 docentes. Se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional; se empleó como instrumento el cuestionario para ambas variables. Los instrumentos fueron sometidos a la validez de contenido a través del juicio de tres expertos con un resultado de aplicable y el valor de la confiabilidad fue con la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,966 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0,821 para el cuestionario de clima organizacional, indicándonos una muy alta confiabilidad.

Los resultados de la investigación indicaron que: Existió relación entre el liderazgo transformacional de los docentes y clima organizacional de la Red 08, Ugel 06, Ate 2018 .

Para precisar el nivel de relación entre las variables , se utilizó la técnica de Correlación de Rho de Spearman. Siendo el grado de correlación del Rho de Spearman de 0,564 y el nivel de significación de 0,000.

Palabras clave: liderazgo transformacional, clima organizacional, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

Abstract

The objective of this research was to: Determine the relationship between transformational leadership and organizational climate in elementary teachers of Red 08, Ugel 06, Ate 2018.

The research carried out was of a quantitative approach, of a basic type, with a non - experimental - transversal - correlational design with two variables. We worked with a census sample of 153 primary school teachers. The survey was used as a data collection technique for transformational leadership variables and organizational climate; The questionnaire for both variables was used as an instrument. The instruments were subjected to content validity through the judgment of three experts with an applicable result and the reliability value was with the Cronbach's Alpha test with coefficients of 0.966 for the transformational leadership questionnaire and 0.821 for the questionnaire of organizational climate, indicating a very high reliability.

The results of the research indicated that: There was a relationship between the transformational leadership and the organizational climate of primary teachers of the network 08, Ugel 06, Ate 2018.

To determine the level of relationship between the variables, Spearman's Rho Correlation technique was used.

Keywords: transformational leadership, organizational climate, communication, interpersonal relationships, teamwok.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

En el contexto internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), realizó un informe titulado La Educación para Todos (EPT), 2000-2015: logros y desafíos, en el cual se mencionó que:

A fin de atraer y conservar a buenos docentes, es preciso que los responsables de la formulación de políticas logren que mejore la formación de los docentes, los distribuyan de manera más equitativa, los incentiven con salarios adecuados y creen planes de carrera atractivos (Unesco, 2000,p.47)

En la actualidad se necesita que los docentes de aula o los que tienen cargos directivos, estén bien preparados, actualizados, capacitados, para que puedan asumir sus cargos con eficiencia, demuestren liderazgo y prácticas para la mejora del clima organizacional.

De igual forma, la Unesco, mediante el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo sobre Liderazgo, Educación, género y participación menciona lo siguiente:

La educación puede ayudar a las niñas y niños a obtener las competencias que necesitan para participar activamente en la sociedad y desempeñar papeles de dirección en la vida pública. La educación y el aprendizaje a lo largo de toda la vida pueden contribuir al desarrollo de niños, jóvenes y adultos de ambos sexos, con empoderamiento, capacidad crítica, lucidez y competencia que les permitan participar activamente en dirigir los procesos de transformación social, de comportamientos y del medio ambiente, a nivel individual y colectivo, que promuevan el desarrollo sostenible (Unesco, 2000,p.10).

De estas expresiones se pueden deducir, que la Unesco ve como prioridad la necesidad de preparar a nuestros estudiantes en participar como líderes, para que más adelante, puedan contribuir con la sociedad y quienes los van a preparar

serán los mejores docentes que tienen esa capacidad de liderar, teniendo un buen manejo de aula y a nivel institucional, procurando el cultivo del desarrollo de las buenas relaciones humanas.

A nivel latinoamericana, en un estudio elaborado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (Llece) de Orealc/Unesco Santiago, se obtuvo como resultado que el Clima Escolar era la variable que más consistentemente predecía el aprendizaje. Esto significa la importancia que le da la Unesco al clima escolar para la mejora de los aprendizajes, por lo cual los docentes y directivos, tenemos una gran responsabilidad en las instituciones educativas.

El Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, Prelac, aprobado por los Ministros de Educación de la región en el año 2002, es el instrumento regional para alcanzar las metas de la iniciativa mundial de Educación para Todos. El Prelac aprobó la conformación de diversas redes, una de ellas es la Red de Liderazgo Escolar. La Red de Liderazgo Escolar tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares (Prelac,2002,p.9).Al respecto Rojas y Gaspar (2006) en su libro "Bases del Liderazgo en Educación" mencionan que los directivos de las instituciones educativas son actores y protagonistas de la transformación en la educación, sus acciones son importantes para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y por ende para la mejora de la calidad de la educación en las escuelas (p.11).

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Orealc/Unesco Santiago),ha diagnosticado el avance y cumplimiento del objetivo 6: Calidad de la Educación, por lo que informó:

En lo que respecta a la calidad de la preparación del cuerpo docente (medida por el porcentaje de profesores con formación certificada de acuerdo a los requisitos de cada país), la información comparable indica que, hacia 2013, el 81,8% de quienes ejercían la docencia en primaria y el 72% en secundaria contaban con formación docente certificada.(Oreal/Unesco,2015,p.24)

Si los profesores están preparados o demuestran un liderazgo eficiente, el clima organizacional de las instituciones educativas mejorarán y esto influirá para una educación de calidad.

En los últimos años, a nivel nacional, se ha implementado por el Ministerio de Educación (Minedu), mediante el fascículo de Compromisos de la Gestión Escolar de la I.E. 2017, en el compromiso 5 : Gestión de la Convivencia escolar en la I.E., señaló lo siguiente:

Este compromiso busca promover una adecuada gestión de la convivencia escolar, la cual tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia (Minedu,2017,p.41).

Si los profesores están preparados y ponen en práctica su liderazgo, entonces el clima organizacional será favorable, eficaz y positiva .Los docentes debemos de promover una adecuada gestión de convivencia escolar y crear relaciones positivas, dando énfasis a la gestión centralizada en los aprendizajes, donde todo cuerpo directivo, jerárquico y docentes de las diferentes instituciones educativas laboren con armonía, considerando las buenas relaciones humanas.

A nivel institucional, correspondiente a las instituciones educativas de la Red 08 de la Ugel 06 del distrito de Ate, lo que acontece es que el clima organizacional en las tres instituciones en las cuales está basado mi estudio, se ha podido percibir que está deteriorada o empobrecida, debido al manejo de la dirección o conducción de los docentes para el trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas. Se ha podido observar también que, dichas instituciones tienen dificultades de manera directa en sus relaciones humanas; los docentes no muestran liderazgo transformacional, toda vez que no existe motivación, aspiraciones nuevas, innovaciones, rechazo al cambio, cada uno realiza su trabajo por su cuenta, falta de interacción entre los docentes, no hay coordinación ni comunicación entre los docentes, desorganización y como consecuencia resulta un clima organizacional deteriorado.

En toda institución educativa estatal, se forman comisiones para realizar diferentes actividades relacionadas con la institución; donde cada comisión está encabezado o liderado por cierto número de profesores. Para dar cumplimiento a estas tareas, los docentes, deben practicar un liderazgo transformacional para que el clima organizacional de la institución educativa se realice con eficacia y eficiencia.

La comunicación entre los docentes es fundamental para realizar con eficacia las actividades programadas en la institución. Las actividades educativas prosperarán si lo hacen en equipo intercambiando ideas, opiniones, conocimientos y otros llevando a cabo una buena relación interpersonal entre todos los miembros de la comunidad educativa.

A través de las observaciones y la interacción con los docentes, se evidencian diversas dificultades en las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional. Entre las que destacan por ejemplo es la motivación inspiradora, en el cual los docentes deberían ser líderes motivando a sus colegas. La estimulación intelectual, es otra de las dimensiones, en la cual los profesores deberían dar muestras de actitudes de cambio, de ser innovadores y creativos, deberían dar propuestas para la mejora de los aprendizajes. Los docentes debería influir en sus ideas positivas con sus colegas, de esta manera estarían poniendo en práctica la influencia idealizada. Y por último la otra dimensión en estudio es la consideración individualizada, en este caso los docentes deberían tomar interés por los aspectos individuales de cada colega. De esta forma el clima organizacional de la institución educativa sería buena y aceptable. Los docentes deben tomar acciones para mejorar como líderes transformacionales.

En este contexto, el clima organizacional y liderazgo, es de suma importancia en el desarrollo institucional, especialmente en la gestión centralizada en los aprendizajes de los estudiantes. Frente a ello, este estudio es importante ya que contribuye a superar dichas dificultades que afectan a estas instituciones educativas de la Red 08, de la Ugel 06 del distrito de Ate.

1.2. Trabajos previos

1.2.1 A nivel internacional

Villalón (2014), realizó una investigación sobre El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal, asumió su investigación cuantitativa, descriptivo-causal cuyo objetivo fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional en la práctica de los directivos de una institución educativa municipal, cuya criterio de observación fue el discurso de docentes como directivos, y el análisis del PEI de la institución educativa Simón Bolívar. Tuvo como conclusiones: la no presencia de un liderazgo transformacional con firmeza que pueda mejorar la institución, donde puedan participar los profesores para lograr el desarrollo de objetivos. La carga administrativa, la falta de orientación por desempeño en su debido tiempo, tienden a generar modelos de estímulos y respuestas; se observó que cada persona trabaja en su propio mundo y da cuenta de sus resultados. Hubo cambios en la institución a raíz de una aplicación de liderazgo transformacional en la organización.

Mayor (2012), en su estudio sobre *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara Maracaibo-Venezuela*. El propósito de este estudio fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en colegios. Su investigación fue descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transaccional. Se aplicó una prueba piloto para su confiabilidad, aplicando a 5 directivos y 10 docentes, teniendo como resultado $r_{tt} = 0,98$ y $0,88$, para la variable clima fue $r_{tt} = 0,99$ y para la variable liderazgo de $0,89$, indicando alta confiabilidad. Por el resultado en la correlación fue $r = -0,002$ señalando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de estudio investigación, se concluyó, en que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional también disminuyen de forma negativa los valores de la variable liderazgo. Por lo tanto, reflejan que en los colegios objeto de investigación presentan un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. El investigador sugiere que es necesario que los directivos dediquen mayor atención al líder transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, para que se garantice un mejor clima que se dirija al buen funcionamiento del colegio.

León (2013), en su trabajo de investigación titulada: *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. La necesidad de esta investigación fue identificar los aportes de las dimensiones Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia, Arauca. Para este estudio se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Al final con los resultados se demostraron que las 03 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Se constató que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. El investigador muestra algunas recomendaciones para mejorar la sensación del clima organizacional.

Rojas (2012), en su investigación doctoral *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*, de la Universidad de Chile, describió el liderazgo transformacional en directores de liceos bicentenarios y liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes. El autor llegó a la conclusión de que los directores de los liceos bicentenarios son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares; y en su segunda conclusión nos dicen que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de los docentes de los liceos bicentenarios con respecto a los liceos regulares.

Montiel (2012), realizó el trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster Scientiarum en Educación en la Universidad el Zulia-Venezuela, cuyo tema fue: *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel primaria: Simón Bolívar y Ovelio Araujo del municipio Jesús Enrique Losada*. El objetivo fue determinar la relación entre ambas variables. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y el tipo de investigación descriptivo correlacional. Se formularon las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos específicos de esta investigación. Para el

objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional y los cuales son influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, y que deben predominar en los directivos de las instituciones educativas; se identificó un nivel suficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individualizada se presenta muy eficiente en su aplicación. En el segundo objetivo específico el investigador infirió que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida y un aprendizaje en equipo basada en la convicción que la suma de los esfuerzos permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas en estudio.

1.2.2 A nivel nacional

Minaya (2013), en su investigación *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 Carlos Philips Previ- Callao 2010-2011*. El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo correlacional y cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 Carlos Philips Previ Callao. La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. Para la medición de la variable Liderazgo transformacional se diseñó un instrumento compuesto de 36 ítems los cuales miden el Liderazgo transformacional en cuatro dimensiones: consideración Individual, Estimulación Intelectual: 9 ítems, Motivación/ Inspiración y Tolerancia Psicológica. Para la medición de la variable Compromiso organizacional docente se aplicó un cuestionario constituido por 27 ítems a cual mide esta variable en tres dimensiones: Compromiso ético moral, Compromiso con los alumnos y Compromiso social. El resultado en la correlación de Pearson permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable Liderazgo transformacional y la Variable Actitudes para el compromiso organizacional docente ($r= 0.948$ y $p_{\text{valor}} = 0.00$). Asimismo se correlacionó la variable actitudes de compromiso organizacional docente con cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo, encontrándose una alta correlación positiva y significativa con la dimensión

Consideración individual ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.000 < 0.05$); con la dimensión Estimulación intelectual, ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.00 < 0.05$); con la dimensión motivación/ inspiración ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.00 < 0.05$) y con la dimensión Tolerancia psicológica ($r= 0.945$ y $p_valor < 0.05$). Estos resultados sirven de suficiente evidencia empírica para concluir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 Carlos Philips Previ Callao 2013.

Cortez (2015), su investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y las relaciones humanas en los docentes de la Red 14 de la Ugel 05 del Agustino, 2015. Tuvo una población de 125 docentes, la muestra fue con la misma cantidad de docentes. Las variables que se utilizó fueron liderazgo transformacional y relaciones humanas. El enfoque utilizado en este estudio fue cuantitativo, de tipo básico; utilizando un diseño no experimental de nivel correlacional; recogiendo la información en un mismo tiempo. Se aplicó los cuestionarios utilizando la escala de Likert. Se llega a la conclusión de que existe evidencia para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las relaciones humanas en los docentes de la Red 14 de la Ugel 05 del Agustino, 2015.

Cervera (2012), en su estudio *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos* Los Olivos- Lima-Perú. El objetivo central de este estudio es analizar las relaciones entre el Liderazgo Transformacional del Director con el Clima Organizacional. Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional. Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. También nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Los Olivos. La investigadora da recomendaciones entre las cuales tenemos: Promover estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el Liderazgo Transformacional de los Directores en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se

presentan; difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de promover un intercambio de ideas entre directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de Los Olivos que permitan mejorar la calidad de la educación entre otras.

Cesar (2017), en su estudio *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 Ricardo Palma, San Juan de Lurigancho* tuvo el propósito de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y su desempeño del director como gestor de los procesos administrativos y procesos pedagógicos en la institución educativa N° 125 Ricardo Palma del distrito de San Juan de Lurigancho. La información se recoge con dos instrumentos de las variables y fueron validados por alfa de Cronbach y dictaminado por juicios de expertos. El método de investigación utilizado es el hipotético deductivo y el tipo de estudio es aplicativo, descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por un total de 84 docentes de ambos niveles, a quienes se les aplicó el instrumento y luego se correlacionaron empleando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados obtenidos permiten afirmar que existe una correlación significativa entre la variable liderazgo transformacional y el desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma” San Juan de Lurigancho 2017.

Andía y García (2014), en su investigación explicó *la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales, en el nivel primaria correspondiente a la red 08, Ugel 06, Ate 2014*, los investigadores determinaron la importancia que tiene el desempeño docente en las aulas de primaria y de igual manera la gestión del directivo. La hipótesis general busca demostrar que existen desacuerdos en la opinión dada por los docentes, con respecto al director como líder. El enfoque de la investigación es cuantitativo, con el método hipotético deductivo. El diseño es descriptivo correlacional de corte transversal. La población fue de 355 docentes y la muestra conformada por 185. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para las variables liderazgo transformacional y desempeño docente. De los resultados se concluye que las variables muestran una relación positiva y estadísticamente significativa con $r=0,725$ lo cual indica

que existe una correlación alta entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la red 08,Ugel 06, Ate 2014.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Liderazgo transformacional

Bass (1985), manifestó que el líder transformador es quien va a subir el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de propósitos idealizados; y es también quien va ayudar a que cada uno de los integrantes de su equipo sobrepasen sus intereses personales, para así de esta manera puedan seleccionar una causa buena como el bienestar del equipo o el de la organización (p.21).

Alvarado (2006), indicó que el líder es un director, orientador, que dirige, es adelantarse por la energía de los pensamientos, de su atributo, capacidad, deseo y de sus facultades administrativas (p.108). Asimismo, Heifetz (1994), indicó sobre el trabajo adaptativo mediante el cual cualquier persona, ya sea el jefe o el empleado, puede desempeñar el cargo de líder. Y cuando existe un trato de confianza y tareas en conjunto entre el líder y el liderado, uno de ellos puede sacar las fuerzas de la invención y el cambio, a esto lo denomina ambiente contenedor (p.30). Por otro lado, Fischman (2010), manifestó que la tarea del líder es conducir a sus seguidores hasta que haya una reflexión ética y alcance una vida integral y coherente. El líder debe llegar primero a la cima de la escala de la moralidad, antes que sus seguidores, y desde allí debe apoyar a elevar la conducta moral de sus compañeros (p.31).

Yukl (2006), comparó al liderazgo transformacional con el transaccional, y manifestó que el liderazgo transformacional recurre a los valores morales de los seguidores para que aumente su conciencia sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones, mientras que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores invocando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios. Con el liderazgo transformacional, los seguidores tienen seguridad, admiración, fidelidad y respeto por el líder y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos (p.260).

Por su parte, Varela (2010), expresó que el carácter del líder transformacional se focaliza como un agente de transformación, que se encarga

de promover el compromiso y de motivar al equipo o seguidores, también busca generar relaciones y dar significancia a las actividades que son realizadas, se fundamenta en las ideologías, virtudes y habilidades tanto del líder como de los seguidores (p.25).

Berson y Avolio (2004), señalaron que se ha notado que el líder transformacional influye de tal forma que resulta positiva en el desempeño y los cambios a nivel organizacional, esto es debido a que estos líderes consigan que sus seguidores alcancen las metas a nivel de organización como algo personal e importante (p.625). Asimismo, Bryman (1996), manifestó que el liderazgo transformacional es uno de los nuevos enfoques, y es considerado importante y direccionada a la intervención y tolerancia en la organización (p.5). De igual manera, Burns (1978), comparó al liderazgo como un proceso de desarrollo de interrelaciones donde los líderes influyen a sus subordinados y son influidos a su vez para modificar su actitud en función de si ellos dan respuesta o resistencia. Lo que buscan los líderes es aumentar la conciencia de sus subordinados apelando a los deseos más elevados y valores morales como la autonomía, el derecho, la igualdad, la armonía y la sensibilidad. El líder transformacional es carismático para que sus subordinados tengan inclinación por la organización.

García (2011), indicó que el liderazgo transformacional apunta a fortalecer el anhelo de logro y progreso por parte de los discípulos, aumentando su seguridad, este líder permite la comodidad del equipo y el fortalecimiento de las organizaciones (p.41). Por su parte, Burns (1978), definió que el liderazgo transformacional conlleva a la formación de una correspondencia de motivación y superaciones mutuas que cambia a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales (p. 65).

Bracho y García (2013), manifestaron que el enfoque de liderazgo transformacional se construye como el de mayor pertinencia, ya que abarca un proceso de orientación, es fundamental el cambio del ambiente, lo cual es posible gracias a la acción del quien encabeza, inspira y motiva a sus discípulos (p. 167). Asimismo, Gil, Alcover, Rico, y Sánchez (2011), establecieron que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con las características individuales del líder, entre ellas moral, razonamiento emocional, y el mayor provecho y regocijo del equipo, en distintos tipos de organizaciones (p.38).

Avolio, Eden y Shamir (2002), manifestaron que el liderazgo transformacional viene a ser un proceso social entre el líder y sus seguidores; este líder se caracteriza por ser carismático que conoce a cada uno de sus discípulos dentro de una organización; durante este proceso el líder les proporciona retos y oportunidades de desarrollo (p.735). De igual forma, García, Llórens y Verdú (2008), indicaron que los líderes transformacionales impulsan el aprendizaje organizacional guiando a sus colaboradores a descubrir modelos mentales con el fin de desarrollar una visión sistemática de la organización (p.299).

Song, Kolb, Lee y Kim (2012), encontraron que el liderazgo transformacional y la creación de conocimientos se correlacionan entre ambas y además el compromiso modera la correlación entre las dos variables (p. 65). Asimismo, Friedman (2004), indicó que el liderazgo transformacional contribuye tanto en la cultura organizacional como en el rendimiento al enriquecer la obligación de los seguidores hacia una visión y propósitos comunes (p.203).

Korkmaz (2007), observó que los líderes transformacionales poseen un impacto positivo en la satisfacción de las labores, lo que repercute fuertemente en el clima organizacional. El liderazgo transformacional funciona como una balanza que fomenta el intercambio y alza las ideas, lo que involucra a los seguidores a manifestar sus propios intereses y desarrollar objetivos y metas para el bien de la organización (p.22). Asimismo, Anderson y Herr (2007), sostuvo que el liderazgo transformacional fomenta el empoderamiento, en el cual el líder se muestra participativo y toma las decisiones con sus seguidores (p.829). Por su parte, Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990), manifestaron que tratar de liderazgo transformacional es alinear intereses, no sólo de la institución, sino también de las personas, por ser importantes. Es un estilo que está asociado con la satisfacción de los trabajadores, en confianza con su líder y de las actitudes de los mismos en la organización (p.107).

Bass y Steidlmeier (1999), indicaron que el liderazgo transformacional busca resaltar las bases morales del liderazgo al tener en cuenta los valores del líder y el reconocimiento explícito del otro (p.181). Asimismo, Wang, Oh, Courtright y Colbert (2011), indicaron que el liderazgo transformacional está conectado con los niveles más elevados del desempeño de cada uno de los

trabajadores, a nivel grupal y organizacional (p. 223). Por su parte, Eisenbeiss, Knippenberg y Boerner (2008), indicaron que los líderes transformacionales, optimizan los resultados grupales porque mejoran el clima de trabajo en equipo y buscan la innovación por medio del consenso, la integración de valores y la creación de un sentido de propósito elevado (p.14).

Dimensiones de la variable liderazgo transformacional

Dimensión1: *Motivación inspiradora*

Bass y Avolio (1994), definieron a la motivación inspiracional como la suficiencia que tiene el jefe para transferir su visión. Por eso se dice que el líder estimula a sus trabajadores para que ellos trabajen con ganas y de esta manera eleve la seguridad de sus trabajadores y puedan cumplir su misión con éxito (p. 549).

Asimismo Bass (1985), la definió como:

“Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (p.5).

Avolio, Eden y Shamir (2002), indicaron que la motivación inspiracional, hace que los líderes actúen de tal manera que sus trabajadores se empoderen para lograr sus metas y tener presente la visión de la organización (p.736). Asimismo, Bass y Avolio (1994), manifestaron que la motivación inspiracional, es el papel que realiza el líder transformacional, quien tiene la destreza de motivar a los discípulos para alcanzar un desempeño alto, este líder convence a sus seguidores (p.558).

Chen (2015), refirió que los líderes transformacionales son personas idóneas para motivar a los integrantes de su grupo, facilitando significado intrínseco a sus labores (p.49). Asimismo, Breevaart (2014), señaló que los trabajadores sienten que hacen una labor que es vital, para todos, tanto al equipo, a la institución, a ellos mismos e incluso a la sociedad en general (p.98). Por su parte, Nübold (2015), manifestó que los líderes transformacionales crean un

entorno de colaboración, deseable y que sea posible, teniendo un plan para conseguir lo deseado, lo cual exige una tenaz lucha por ser el mejor (p.105).

Dimensión 2: *Estimulación intelectual*

Ganga,Villegas,Pedraja y Rodríguez (2004), manifestaron que la estimulación intelectual, es la que se centra en un entusiasmo por el cambio y potenciación del más alto esfuerzo en los seguidores (p.598). Por su parte, Perko (2014), señaló que, el líder promueve y compromete a sus seguidores a debatir las formas que tienen por costumbre de dar soluciones, y conllevarlos a ser más críticos y den nuevas formas de solución (p.75).

Asimismo Bass (1895), la definió como:

“Los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores por ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas” (p.5).

Bass y Avolio (1994), sostuvieron en que la estimulación intelectual es la capacidad del líder para hacer que sus seguidores piensen y actúen en forma creativa y de cambio (p. 550). Asimismo, Avolio, Eden y Shamir (2002), manifestaron que en la estimulación intelectual, los líderes desarrollan actitudes que facilitan en sus discípulos facilidades de desarrollo mediante la lógica sobre dificultades importantes en las organizaciones (p. 737). Por otro lado, Fernet (2015), manifestó que el líder transformador, se incorpora como una rutina organizativa el desafío permanente de mejorar e innovar (p.96).

Dimensión 3 : *Influencia idealizada*

Bass (1895) la definió como: “El líder debe ser admirado y respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas” (p.5).

Bass y Avolio (1994), exponieron que la influencia idealizada menciona a la facultad del líder para recordar una visión y conseguir la seguridad de sus seguidores (p.552). Por otro lado ,Avolio, Eden y Shamir (2002), sostuvieron que

la influencia idealizada de la conducta , son los líderes quienes son advertidos por su grupo con respeto, debido a su alto grado de ética, carisma, seguridad e integridad, actitud de atención y de retroalimentación (p. 735). Asimismo, Avolio y Bass (2004), sostuvieron que los líderes de este grupo son señalados como personas carismáticas y son escuchados por los seguidores como adquiridores de un alto grado de ética, seguridad y honradez (p. 558).

Mittal y Dhar (2015), señalaron que los líderes transformacionales son personas que dan ejemplos buenos, respetados y adquieren la seguridad de la gente (p.53). Asimismo, Molero (2010), recalcó que los seguidores se identifican con ellos y tratan de copiarlos, tanto en su personalidad como en sus actitudes (p. 22). Por otro lado, Tee (2015), mencionó que el carisma del líder transformacional es un elemento diferenciador de primer orden ya que genera en los seguidores el compromiso emocional para hacer lo que el líder les requiera, en un proceso social que se replica en múltiples niveles de la organización (p. 26).

Dimensión 4 : *Consideración individualizada*

Bass (1895) la definió como:“Los líderes transformadores prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como un entrenador” (p.6).

Ganga (2014), señaló que la consideración individualizada: respecto de esta variable, también llamada influencia personalizada, se puede señalar que en el contexto de liderazgo transformacional se visualiza en los elementos que presentan un tanto grado de sensación sobre la facultad de la persona que ayuda para prestar atención individualizada a los integrantes de la organización (p. 598). Asimismo, Bass y Avolio (1994), manifestaron que la consideración individualizada apunta a la facultad del líder para atender a cada uno de los integrantes de su equipo, haciéndoles notar que su aporte individual es relevante. Los líderes de este grupo desarrollan actitudes que promueven el avance de sus seguidores (p.551). Por otro lado, Yukl (2006), subrayó que la consideración individual implica un comportamiento de apoyo, estímulo y orientación a los seguidores (p.89).

Vaccaro (2012), recalcó que otras investigaciones han enfatizado en que la consideración individual conlleva al desarrollo de relaciones interpersonales

entre el líder y sus seguidores (p.345). Asimismo, Braun (2013), señaló la importancia de la relación de mentor y propulsor del desarrollo de cada miembro del equipo (p.123).

Teorías del liderazgo transformacional

Teoría del modelo de participación del líder.

Vroom y Yetton (1973), manifestaron que este modelo constituye ver la participación del líder frente a los trabajadores en la toma de decisiones. La efectividad del líder va estar sometido a cómo éste se adecúe a la circunstancia.

Esta teoría propone la contribución del líder, de acuerdo a las necesidades de la organización, empleando los diferentes estilos, con la finalidad de cumplir las metas y objetivos trazados. El líder, asume actitudes multifacéticas.

Teoría de las tres necesidades.

Para esta teoría, MacClelland (1989), expone que existen tres motivos o necesidades importantes en el trabajo; estas son las necesidades de logro, poder y afiliación.

Necesidad de logro: es el ímpetu de recibir la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de niveles, empeñarse por tener triunfo.

Necesidad de poder: es el anhelo de conseguir un impacto y ejercer repercusiones sobre los demás.

Necesidad de afiliación: es el anhelo de conseguir relaciones interpersonales agradables y armónicas, de ser del agrado y aceptado por los demás integrantes.

En tal sentido, la función del líder es lograr concertar las necesidades personales con las de la organización en si.

Teoría del modelo del liderazgo transformacional.

La presente teoría nos señala que el líder inspira a sus discípulos y consigue trascender hacia ellos sus inquietudes personales relacionados con los

finés de la organización, es capaz de obtener una consecuencia profunda y excelente en sus seguidores.

Este líder no se conforma tal como están las cosas, sino que hace todo lo posible por cambiarlo, innovar las aspiraciones y anhelos de sus discípulos

Estilo de liderazgo transformacional

Burns (1978), introdujo el concepto de liderazgo transformador como una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales. Asimismo, Fischman (2010), basado en los conceptos de Bass (1985), argumentó en sistematizar el concepto de líder transformacional, en lo siguiente: Primero. Aumenta el nivel de percepción de sus discípulos sobre la relevancia y el valor de las finalidades idealizadas. Segundo. Apoya para que los integrantes del grupo mejoren sus inquietudes individuales, escogiendo el bienestar común.

1.3.2. Clima organizacional

Chiavenato (2009), manifestó que “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p.261).

Alvarado (2008), señaló que el clima organizacional abarca la suma de las sensaciones de las personas con respecto al grado de satisfacción que sienten sobre el medio laboral en que se desarrolla su trabajo diario (p.95). Asimismo, Ramos y otros (2007), manifestaron que el clima organizacional óptimo es aquel en donde existe un clima organizacional sólido, de seguridad, de ética profesional y camaradería en el ámbito laboral (p.176).

Fernández (2002), indicó que el clima organizacional son los sentimientos de los profesionales sobre las actitudes organizativas que afectan a su rendimiento laboral; es todo lo relacionado con los procesos de administración, que repercuten en el ámbito laboral (p.234). Asimismo, Rodríguez (1999), señaló que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los integrantes de una estructura respecto al trabajo, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, el ambiente físico en que éste se da y las diversas

regulaciones formales que afectan dicho entorno laboral (167). Por otro lado, Silva (1996), señaló que el clima organizacional es externo al individuo; le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto; existe en la organización; se puede registrar a través de procedimientos varios; es distinto a la cultura organizacional (p.145).

Koys y Decottis (1991), señalaron que el estudio de los climas en las organizaciones ha sido difícil por ser un fenómeno complejo y con múltiples niveles; menciona que hay dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima describen el modo que los empleados perciben sus propias experiencias dentro de una organización (p.265). De igual forma, Schneider y Reichers (1983), señalaron que el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores (p.19). Asimismo, Forehand y Gilmer (1964), expresaron que el clima organizacional, es como un conjunto de características sentidas por los empleados para describir y distinguir de otras organizaciones (p.361).

García (2006), hizo una clasificación de las definiciones de clima organizacional y consideró tres perspectivas: a. Perspectiva estructural; en la cual el clima organizacional es un rasgo de la organización, manteniéndose de forma independiente a las sensaciones de sus integrantes, es un grupo de características que detallan a una organización, y que estas se distinguen y repercuten en las actitudes de los empleados; b. Perspectiva individual; en este caso el clima organizacional se define a partir de las sensaciones de los empleados acerca del entorno; c. Perspectiva interaccionista; aquí, los trabajadores perciben la relación con el entorno, teniendo como resultado el clima organizacional (p.40). Asimismo, Litwin y Stringer (1968), definieron al clima organizacional como: Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización dada (p.84). Por otro lado, Brunet (1987), definió al clima organizacional como “las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las

variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales “(p. 334). .

Hellriegel (1974), definió al clima organizacional como un grupo de rasgos de una institución y sus subsistemas, que pueden ser persuadidos de forma que la estructura, esté acorde con sus integrantes (p.255).

Sandoval (2004), argumentó que el clima organizacional es el medio de trabajo notado por los integrantes de la institución o empresa y que incluye a la estructura, al modo de liderazgo, el trato, estimulación y retribuciones, todo ello ejerce dominio directo en la actitud y desempeño de los individuos (p.84).

Podemos decir que el clima es el rasgo del entorno donde se trabaja y que estos son sentidos por todos los individuos que laboran en esa institución y que contribuyen en el avance de las labores. Las organizaciones se diferencian con otras; de igual forma cada espacio se diferencia de otra dentro de una misma institución.

Álvarez (2011), manifestó lo siguiente:

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras que influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (p.28).

Sudarsky (2011), definió al clima organizacional como un concepto constituido que permite señalar la forma cómo las diplomacias y prácticas burocráticas, la ciencia, los procesos de toma de determinaciones, etc., se traducen en las actitudes de los equipos y los individuos que son intervenidas por ellas (p. 28). Asimismo, Chiavenato (2009), manifestó que el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales sentidas o experimentadas por los integrantes de la institución, y contribuye poderosamente en su actitud. El concepto de clima organizacional comprende muchos factores

ambientales que intervienen en la estimulación. Se refiere a las propiedades motivacionales del entorno de la organización, aquellos que provocan distintos tipos de motivación en sus integrantes. El clima organizacional es conveniente cuando satisface las necesidades individuales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce fracaso porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas predominan y se retroalimentan entre sí (p.261). Asimismo, Alvarado (2006), manifestó que la labor de un directivo o de un jefe de cualquier nivel, es la de predominar intencionalmente direccionando tal comportamiento, mediante la aplicación lógica de incentivos y encaminarlos hacia el logro de los objetivos y metas de la organización como personales (pp. 133-140).

Rodríguez (1999), indicó que el clima organizacional, se refiere a la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Tiene un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización que es percibido por todos los participantes y repercute positiva o negativamente en la organización, por ello es necesario inferir a partir de la observación de distintos componentes como: las relaciones interpersonales y la participación (p.93). Asimismo, Snow (2002), conceptualizó que el clima organizacional como la percepción del empleado respecto al ambiente de trabajo y afirma que es uno de los factores de mayor influencia sobre el desempeño profesional (p.156).

Del mismo modo, Manosalvas (2015), manifestó que el clima organizacional es uno de los factores más influyentes sobre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, concebido como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento. Por tanto, el desempeño se encuentra determinado por la relación entre clima organizacional, bienestar de las personas en su trabajo y la calidad de vida laboral (p.291).

Rahimic (2013), indicó que el clima organizacional puede medirse con una diversidad de indicadores objetivos y subjetivos. Como se ha descrito anteriormente, este constructo como una característica objetiva de la organización, mientras que estudios más actuales la explican como un conjunto

de opiniones, sentimientos y comportamientos que definen una organización (p.129). Asimismo, Gonçalves (2009), señaló que el clima organizacional, utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral (p.107). Por otro lado, Pinto (2012), manifestó que las percepciones y las respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores como: liderazgo y prácticas de dirección, los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, así como las consecuencias del comportamiento en el trabajo (p.267).

Cárdenas, Arciniegas y Barrera (1996), definieron el clima organizacional como un fenómeno que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros (p. 121). Por su parte, Litwin y Stinger (1978),determinaron nueve componentes o dimensiones para medir el clima organizacional que comprende: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización (p.97). Asimismo, Kopelman, Brief y Guzzo (2011), plantearon que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción laboral, los cuales son reguladores del desempeño de los trabajadores en una organización. Schneider (1983), lo aborda en su concepto como “la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos”. (p. 109).

Quijada (2004), manifestó que no hay una definición única de clima organizacional, algunos autores dan su conceptualización como una serie de dimensiones, caracterizando así al clima de una estructura. (p.47). Mientras que Segredo (2012), señaló que el clima organizacional es un lugar del saber que viene del mundo empresarial con numerosas experiencias en modelos de evaluación, los cuales responden a las características particulares de cada institución. La organización como un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, está en un proceso continuo

de evolución. Ante esta realidad las organizaciones tienen el reto de indicar las características que condicionan su dinámica social con el objetivo de orientar y fortalecer su potencial hacia la obtención de mejores resultados a nivel organizacional, individual y grupal.(p. 8).

Dimensiones de la variable clima organizacional

Dimensión 1: *Relaciones interpersonales*

Schutz (1966), quien sostuvo que:

Las relaciones interpersonales están presentes desde que nacemos hasta el fin de nuestras vidas, en cualquiera de los entornos en los que nos movemos. La persona necesita para su desarrollo un ambiente, que le posibilite ir creciendo día a día. Un medio que nos acoja y con el que nos sintamos identificados, tanto en el ámbito familiar, escolar o posteriormente en el lugar de trabajo, donde cada persona cuente con un entorno de beneficio mutuo en el contacto con los demás (p.78).

Chiavenato (2009), manifestó que las relaciones interpersonales son aquellas que permiten a los seres humanos estar constantemente involucrados en la adecuación a un sinnúmero de situaciones con la intención de saciar sus propias necesidades y conservar su contrapeso emocional (p.128). Asimismo, Arce y Malvas (2014), señalaron que las relaciones interpersonales son aquellas dinámicas referentes a la relación o correspondencia que se instaura entre dos o más seres humanos; tienen altísima importancia en los colegios ya que durante la labor educativa se produce una reciprocidad, donde el grupo que trabaja en común son los que valoran las actitudes de los demás, esto repercute en los sentimientos para relacionarse entre en la vida diaria (p.70).

Sime (2002), explicó que las relaciones interpersonales en el ámbito educativo hoy en día deben basarse en el paradigma de la convivencia. Teniendo en cuenta que convivencia significa una idea multidisciplinaria que engloba la complejidad de la vida humana y que implica realizar un tejido de coexistencia con otros, tejiendo vínculos que nos fortalecen y a la vez debilitan. Significa: darnos cuenta que somos personas y que estamos inmersos en medio de vínculos con otras personas, que encontramos nos encontramos en espacios micro, pero tal

encuentro tiene relación con otros espacios macro que cada persona trae desde la complejidad de su mundo (p.136).

En la escuela es necesario convivir, ello significará poner por delante nuestros tejidos vinculantes, lo que nos desafía a dejar de lado aquello nos desvincula, dejar de lado la sociedad contemporánea productivista para cambiarla por la sociedad convivencial donde el ser importa menos que el tener.

El referido autor, nos explica, que un factor muy importante para replantearnos las relaciones interpersonales a la luz del paradigma de la convivencia, reside en comprender que estas relaciones siempre se edifican entre seres semejantes y a la vez diferentes.

Sime (2002), nos hace ver que el paradigma de la convivencia, nos recuerda que para aprender a vivir junto a otros es indispensable el cultivar una sabiduría, un arte y virtuosidad para vivir la vida con las fuerzas de la armonía. Podemos desarrollar esta sabiduría en la medida que expresemos una intención de reflexión sobre nuestras interacciones comunicativas puesto que como maestros estamos en interacción con otros para ayudarlos a crecer. Precisamos hacernos responsables de nuestras fortalezas, debilidades y potencialidades personales.

Pernia (2012), refirió que todos los seres humanos establecemos numerosas relaciones durante nuestras vidas, con nosotros, nuestros hijos, amigos, con los que trabajamos juntos y otros. Con todos ellos podemos compartir sentimientos, necesidades, afectos y cómo estamos viendo la vida.

Dimensión 2: *Comunicación*

Chiavenato (2009), mencionó que:

“En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ella. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la

práctica mediante la comunicación. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización” (p.308).

Madrigal (2009), definió a la comunicación es un proceso que comprende diversas formas de intercambio de planes, afectos, sensaciones y actitudes, por lo cual se pueden intercambiar significados; incluyendo el contexto, componente, relación, canales, obstáculos, guías, realimentación y mensajes (p.56).

Fernández (2010), afirmó que las salidas de la comunicación, es a partir de la estructura de la misma dentro de las instituciones. La comunicación interna está conformada en: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. En cada una de ellas la comunicación se da a partir de las exigencias de la institución (p.93). Asimismo, Lacasa (2011), señaló que la comunicación formal es donde el mensaje se inicia en una persona partícipe de una institución con un nivel jerárquico y que va dirigido a otro de un nivel superior, inferior o del mismo nivel respetando lineamientos de la empresa (p.46). Por otro lado, Rebeil (2010), consideró a la comunicación como medio para que los trabajadores se acoplen a la institución y a la vez ayuda a que esta institución se integre en su propio entorno (p.87). Andrade (2010), indicó que la comunicación organizacional interna es una línea fundamental de las organizaciones, cuyo esencial objetivo es ayudar a obtener buenos resultados, enriquece la identificación de los seguidores con la empresa, facilitándoles información importante, suficiente y oportuna, fortaleciendo su integración, y originando en ellos una imagen benévola de la organización y de sus productos y servicios (p.87). Por su parte, García (2011), indicó que la comunicación organizacional está dirigida al equipo de seres humanos que componen una empresa y que están relacionadas entre sí (p.89).

Dimensión 3: *Trabajo en equipo*

Chiavenato (2009), manifestó que:

“El equipo de trabajo es un grupo que posee características peculiares con las que se diferencia de otros. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema” (p.272).

Asimismo, Hall y Wallace (1993), señalaron que el trabajo en equipo es cooperar, efectuar algo en común, participando activamente para lograr sus objetivos, utilizando toda una metodología de trabajo y analizar en común el desarrollo y los resultados (p.101).

Bell (1992), manifestó que un equipo de trabajo consiste en un total de seres humanos trabajando juntas, quienes reparten sensaciones, que tienen propuesta en común (p. 45). Asimismo, Little, Purkey y Smith (1983), manifestaron que, la cooperación entre docentes y también entre otras instituciones educativas es uno de las causas por la cual se consiguen una mejor calidad de los aprendizajes de los estudiantes (p.353). Por otro lado, Smith y Scott (1990), manifestaron que el trabajo en equipo proporciona un clima saludable que motiva a los implicados a trabajar en armonía para aumentar el autoestima e identificación con la institución (p. 94).

Teorías del clima organizacional

La teoría de clima organizacional de Likert en Brunet (1992), estableció que las actitudes de los trabajadores pende del comportamiento administrativo y las situaciones organizacionales tal como se perciben. Esta teoría genera tres variables que conceptualizan las características de una estructura organizacional, las que a su vez originan directamente en la percepción de los integrantes, estos son: Variables causales: Llamadas también variables independientes, que son las que orientan el sentido en el que una organización se desarrolla y alcanza sus metas trazadas. Variables intermedias: Estas variables apuntan a medir la situación interna de la empresa los que se notan en aspectos tales como: toma de decisiones, correspondencia, producción y motivación. Estas variables son relevantes pues componen los procesos organizacionales de la empresa. Variables finales: Proviene de las causas de las variables causales y las intermedias, y están orientados a instaurar las metas alcanzadas por la organización (p.167).

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018?

1.5. Justificación del estudio

En base a los fundamentos expuestos anteriormente nuestra investigación se justifica en lo siguiente:

Desde el punto de vista teórico proporciona datos que aprueba las demostraciones sobre hechos suscitados en las instituciones educativas, con este estudio las variables nos dan referencia para otros estudios posteriores. También se justifica, ya que se trata de ver la realidad problemática relacionando el

liderazgo transformacional y el clima organizacional. Los resultados servirán como referente para el estudio local y regional de ambas variables desarrollándose a nivel de instituciones educativas de la jurisdicción en estudio. Este trabajo es parte del conocimiento científico.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación es importante, ya que los resultados hallados ayudarán como una guía a los directivos y docentes, de esta manera lograr buenos líderes en los colegios para que resulte un clima agradable. Este estudio brindará apoyo para estudios con las mismas variables tanto con liderazgo transformacional como el clima organizacional, lo cual ayudará a mejorar el clima de las instituciones educativas de la red 08- Ate. Esto ayudará también a la toma de decisiones en las diferentes instituciones educativas en estudio.

Desde el punto de vista metodológico, al ser validados los instrumentos, aprobados los métodos, técnicas y procedimientos, ésta investigación podrá ser empleado en otros estudios. En este estudio se utilizó el método científico, basándonos en bases teóricas y metodológicas de la investigación educativa, para así demostrar la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la red 08-Ate.

Desde el punto de vista pedagógico, éste estudio servirá para mejorar las actitudes de los trabajadores de la educación en los instituciones educativas de la red 08-Ate. Esto es muy importante para que mejore el clima organizacional y de esta manera va generar mayor comunicación entre los docentes y por ende resultará un trabajo en equipo de manera eficaz; y se mejorarán las debilidades y limitaciones que se presenten en el contexto educativo.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis específica 3

Existe una relación significativa entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis específica 4

Existe una relación significativa entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

1.7.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel,06-Ate-2018.

II. Método

2.1. Diseño de Investigación

El diseño empleado en el estudio nos refiere a los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación, estableciendo para ello la no experimental de corte transversal, debido a que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio, recolectando a su vez los datos en un solo momento.

Los estudios no experimentales según lo menciona Hernández; et al., (2014, p. 152) son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.”

En cuanto al alcance temporal, los estudios transversales o transeccionales son aquellos que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández; et al., p. 154). Finalmente, el diseño transversal es a su vez de tipo correlacional porque este tipo de diseño “pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales”. (Hernández; et al., p. 157).

El gráfico que le corresponde al diseño seleccionado de nivel correlacional, es el siguiente:

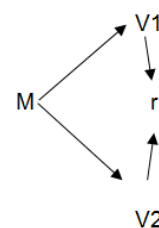
Dónde:

M: Muestra de la población

V1: Variable: liderazgo transformacional

V2: Variable: clima organizacional

r: relación que existe entre dos variables



Lo que significa que dado la muestra de estudio conformado por los 153 profesores, fueron aplicados dos instrumentos que corresponden a la variable liderazgo transformacional y a la variable clima organizacional. Con respecto a los resultados, fueron procesados mediante la estadística descriptiva y diferencial.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, porque sus resultados pueden ser útiles para brindar nuevas alternativas en base a lo investigado, evaluando el grado de vinculación entre dos variables. Según lo expresado por Sánchez y Reyes (2009):

La investigación básica es llamada también pura o fundamental, lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientando al descubrimiento de principios y leyes. (p.36)

Enfoque.

En la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, para permitir el primer acercamiento a la realidad objetiva; por ello se recolectó datos para probar las hipótesis, y estos fueron medidos y analizados con métodos estadísticos para establecer patrones de correlación y probar teorías. (Hernández; et al., 2014, p. 10).

Nivel.

Permite determinar el grado de profundidad en la que realizará la investigación, por ello será descriptivo correlacional, con la finalidad de determinar el grado de asociación entre variables empresariales. Las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto. Con ello se tratará de conocer si las variables de estudio: gestión de cambio y desempeño laboral, están asociadas e identificar el nivel de relación. (Hernández; et al., 2014, p. 93).

A su vez, Chávez (2007), define la investigación descriptiva correlacional, como:

Aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis (p. 135).

Método.

Es el procedimiento o camino que el investigador debe seguir para realizar su actividad de manera de práctica científica, esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y derivando expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador somete a prueba. El método empleado para la investigación es el hipotético deductivo.

2.2. Variables, operacionalización

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable o variables referidas por el investigado; estas adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (Hernández et al., 2014, p. 105).

Definición conceptual

Variable 1: *Liderazgo transformacional.*

El líder transformador es la persona que va a elevar el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de metas idealizadas; y es el quien ayuda a que cada uno de los miembros de su grupo superen sus intereses personales, para así de esta manera puedan elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la organización (Bass, 1985,p.21).

Variable 2: *Clima organizacional.*

Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento (Chiavenato,2009,p.261).

Definición operacional**Variable 1: *Liderazgo transformacional.***

La variable se divide en cuatro dimensiones: motivación inspiradora, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individualizada.

Variable 2: *Clima organizacional.*

La variable se divide en tres dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación y trabajo en equipo.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos	
Motivaciòn inspiradora	-Optimismo sobre el futuro -Necesidades satisfechas -Visión del futuro -Confianza en cumplir sus metas -Prioridades claras	1-5	Escala ordinal de tipo Likert, con los siguientes niveles de respuesta: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo	[5 - 11]
				Medio	[12-18]
				Alto	[19-25]
Estimulación intelectual	-Nuevas formas de enfocar problemas -Diferentes perspectivas -Afrontar problemas desde distintos ángulos -Orientaciones y sugerencias -Ideas innovadoras	6-10		Bajo	[5 - 11]
				Medio	[12-18]
				Alto	[19-25]
Influencia idealizada	-Sentimiento de orgullo -Sentido del deber -Interés por el grupo -Aspectos morales y éticos -Misión común	11-15		Bajo	[5 - 11]
				Medio	[12-18]
				Alto	[19-25]
Consideraciòn individualizada	-Enseñanza y orientación -Trato individual -Respetar las necesidades y habilidades diferentes -Apoyo -Empatía	16 -20		Bajo	[5 - 11]
				Medio	[12-18]
				Alto	[19-25]
Liderazgo Transformacional				Bajo	[20-46]
				Medio	[47-73]
				Alto	[74-100]

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Relaciones interpersonales	-Intercambio de conocimientos -Mejoramiento de la enseñanza -Lazos de compañerismo -Decisiones acertadas -Cultura institucional e innovadora -Visión compartida -Buenas relaciones -Pasantías para la mejora laboral	1-8	Escala ordinal de tipo Likert, con los siguientes niveles de respuesta: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Deteriorado [8-18] Regular [19-29] Bueno [30-40]
Comunicación	-Adecuada comunicación -Buena coordinación -Trabajo en confianza mutua -Diálogo -Conducta ética moral -Mejora de actitudes	9-14		Deteriorado [6-13] Regular [14-21] Bueno [22-30]
Trabajo en equipo	-Trabajo en equipo -Reconocimiento de sus esfuerzos -Demuestran confianza mutua -Solución de problemas en equipo -Democracia -Comprometidos	15-20		Deteriorado [6-13] Regular [14-21] Bueno [22-30]
Clima organizacional				Deteriorado [20-46] Regular [47-73] Bueno [74-100]

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población según Kerlinger y Lee (2002) “es el grupo de elementos o caso, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. También es conocido como la población objetivo o universo” (p.68).

En el presente estudio, la población estuvo conformada por 153 profesores del nivel primaria, de las instituciones educativas: N°1143 “Domingo Faustino Sarmiento”, N° 0024 “Pedro Enrique Gonzales Soto” y INEI N° 046 “Víctor Raúl Haya De La Torre” de la Red 08, Ugel 06, Ate.

2.3.2. Muestra

Según, Ñaupas (2009), la muestra es el subconjunto o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. (p.170).

En la presente investigación la muestra estuvo conformada por la misma cantidad de docentes, es decir es una muestra censal, de la Red 08, Ugel 06, Ate, equivalente al 100%. Por lo cual no se utiliza fórmula.

Tabla 3

Población y muestra de estudio

Institución educativa	Población censal
N°1143 “Domingo Faustino Sarmiento”	54
N° 0024 “Pedro Enrique Gonzales Soto”	38
N° 046 “ Víctor Raúl Haya de La Torre”	61
Total	n =153
	100%

Nota: Datos en las Instituciones Educativas 2018.

2.3.3. Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, intencionado, la muestra seleccionada ha sido por la investigadora.

Es una muestra no probabilística porque según, Hernández y otros (2006), la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Según, Larios y Figueroa (2014), precisa que los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y por consiguiente todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída son por lo tanto recomendables: Así que, que el tipo de muestreo utilizado para la presente investigación el aleatorio.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

La etapa de recolección de datos en el estudio se realizó mediante la técnica de la encuesta. De acuerdo con, Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento” (p.216).

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010), sobre el instrumento refirieron que: “Es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200).

Los instrumentos que se utilizaron para obtener información de las variables son los cuestionarios sobre las variables en estudio, ambos percibidos por los docentes.

1.Cuestionario de liderazgo transformacional

a)Ficha técnica

Nombre del instrumento : Cuestionario sobre liderazgo transformacional.

Autora del instrumento : Mendoza Suyo, Ana Bertha

Adaptado por : Ysrael Martínez Contreras

Objetivo del instrumento : Medir el nivel de liderazgo transformacional de los profesores de las instituciones educativas.

Usuarios : Se recogió la información de los profesores de las instituciones educativas.

Características y modo de aplicación : El cuestionario estuvo diseñado con 20 ítems divididos en cuatro dimensiones de la variable liderazgo transformacional. Las dimensiones son: Motivación inspiracional (5 ítems), estimulación intelectual (5 ítems) , influencia idealizada (5 ítems) y consideración individualizada (5 ítems). Cada ítem tiene cinco alternativas de respuesta múltiple en escala Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Procedimiento : Los(as) profesores(as) desarrollaron el cuestionario en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación. El cuestionario se aplicó de manera personal, a cada profesor(a) quien tendrá un tiempo de 15 minutos como máximo, pues se esperó una repuesta rápida sin posibilidad de elaborar juicios, enfatizando el aspecto valorativo antes que cognoscitivo. Los materiales que se emplearon fueron: un lápiz y un borrador.

Validación : El instrumento posee validez de contenido por juicio de expertos, con un resultado de aplicable.

Confiabilidad : El instrumento posee confiabilidad, se efectuó una prueba piloto a 30 profesores, y la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach arrojó un resultado de alta confiabilidad (0,966).

1.Cuestionario del clima organizacional

a)Ficha técnica

Nombre del instrumento : Cuestionario sobre clima organizacional.

Autora del instrumento : Mendoza Su yo, Ana Bertha

Adaptado por : Edgar Cornelio Loyola y Balarezo Toro Byron David

Objetivo del instrumento : Medir el nivel de clima organizacional de los profesores de las instituciones educativas.

Usuarios : Se recogió la información de los profesores de las instituciones educativas.

Características y modo de aplicación : El cuestionario estuvo diseñado con 20 ítems divididos en tres dimensiones de la variable clima organizacional. Las dimensiones son: Relaciones interpersonales (8 ítems), comunicación (6 ítems) y trabajo en equipo (6 ítems). Cada ítem tiene cinco alternativas de respuesta múltiple en escala Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Procedimiento : Los(as) profesores(as) desarrollaron el cuestionario en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación. El cuestionario se aplicó de manera personal, a cada profesor(a) quien tendrá un tiempo de 15 minutos como máximo, pues se esperó una respuesta rápida sin posibilidad de elaborar juicios, enfatizando el aspecto valorativo antes que cognoscitivo. Los materiales que se emplearon fueron: un lápiz y un borrador.

Validación : El instrumento posee validez de contenido por juicio de expertos, con un resultado de aplicable.

Confiabilidad : El instrumento posee confiabilidad, se efectuó una prueba piloto a 30 profesores, y la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach arrojó un resultado de alta confiabilidad (0,825).

Validez

Para la presente investigación, la validez está dada por juicio de expertos. Hernández et al. (2014, p. 298), sostuvo que:

La validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple).

Tabla 4

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable liderazgo transformacional.

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Ulises Córdova García	Aplicable
2	Doctor	Santa María Relaiza Héctor	Aplicable
3	Doctor	Ochoa Tataje Freddy	Aplicable

Nota: Certificado de validez (2018)

Tabla 5

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable clima organizacional

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Ulises Córdova García	Aplicable
2	Doctor	Santa María Relaiza Héctor	Aplicable
3	Doctor	Ochoa Tataje Freddy	Aplicable

Nota: Certificado de validez (2018)

Confiabilidad del instrumento

Según, Hernández *et al.* (2014, p. 200), "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales".

El procedimiento para determinar la confiabilidad de instrumentos consistió en realizar una prueba piloto para determinar el grado de confiabilidad, de la siguiente manera:

1. Se seleccionó una muestra diferente, pero con características similares a la muestra de estudio.
2. Se aplicó el instrumento.
3. Se recogió y se realizó la tabulación de datos en Excel
4. Para determinar la confiabilidad: Los datos se llevaron al SPSS versión 21, para determinar el Alfa de Cronbach, empleando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sum St^2}{St^2} \right]$$

Dónde:
 α : Alfa de Cronbach
 K: Número de ítem

Si: Varianza del instrumentos

St^2 : Varianza de la suma de los ítem

Se aplicó una prueba piloto a 30 profesores(as), de una institución educativa contigua y que tuvieron las mismas condiciones y características de la población.

Tabla 6

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Nota: nivel de confiabilidad estará dada por los valores mencionados en, Hogan (2004).

Tabla 7

Resultados de confiabilidad de las variables

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Variable 1	30	0.966
Variable 2	30	0.821

Nota: Confiabilidad de variables (2018).

El resultado obtenido para la primera variable liderazgo transformacional fue de 0.966, considerándose esta de nivel de alta confiabilidad y la segunda variable clima organizacional el resultado fue de 0.821 siendo del nivel fuerte confiabilidad. El cuestionario estuvo formado por 20 items para cada variable, mediante los cuales se logró obtener información para las dimensiones de las variables siendo estas 04 y 03 respectivamente.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará el software estadístico SPSS versión 21, con ello, se determinarán estadísticas como: la prueba no paramétrica coeficiente de correlación Rho de Spearman para evaluar la relación entre las variables de tipo cualitativas. Los resultados que se obtengan después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos de columnas y dispersión para facilitar su interpretación, para la interpretación de los resultados obtenidos se realizó en base a la siguiente formula y tabla de valores.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

ρ : Coeficiente de correlación.

D: diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y.

N: Número de parejas de datos.

Tabla 8

Valores de la correlación Rho de Spearman

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlacion negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a -0.50	Correlacion negativa media
-0.11 a -0.25	Correlacion negativa debil
-0.01 a -0.10	Correlacion negativa muy debil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a +0.10	Correlacion positiva muy debil
+0.11 a +0.25	Correlacion positiva debil
+0.26 a +0.50	Correlacion positiva media
+0.51 a +0.75	Correlacion positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlacion positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlacion positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

Nota: Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305). *Metodología de la investigación científica*.

2.6. Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en los instrumentos aplicados.

El estudio contó con la autorización correspondiente del director(a) de la institución educativa para la prueba piloto y, para la muestra censal también con la aprobación de las autoridades máximas de las instituciones educativas de la red 08, Ugel 06-Ate.

Asimismo, se mantuvo el anonimato de los sujetos encuestados, el respeto y consideración y no hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1.Descripción de los resultados de la variable: Liderazgo transformacional.

Tabla 9

Distribución de los niveles de liderazgo transformacional en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	63	41,2
	Medio	66	43,1
	Alto	24	15,7
	Total	153	100,0

Nota: Cuestionario de Liderazgo Transformacional (2018).

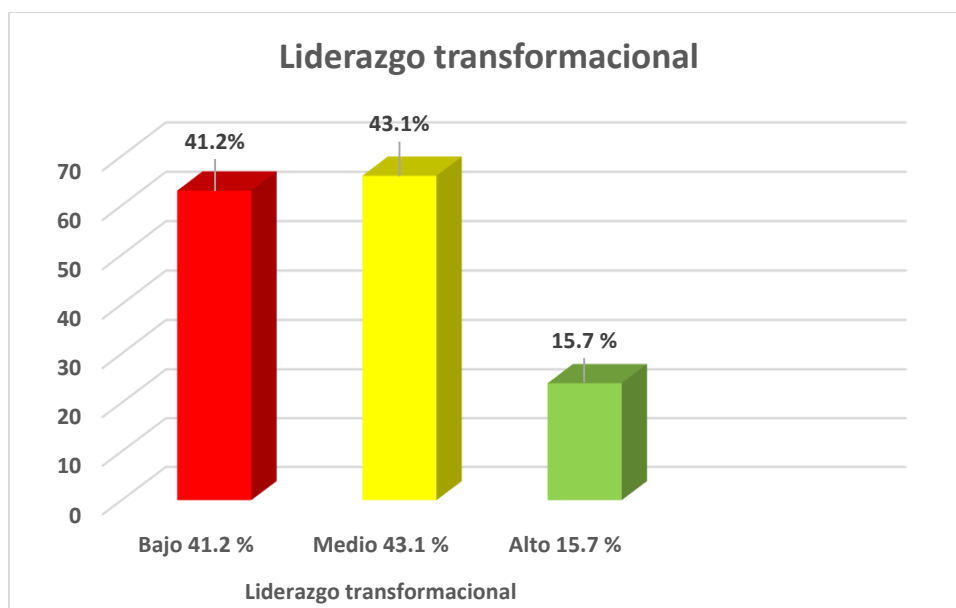


Figura 1. Diagrama de barras de los niveles del liderazgo transformacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla 9 y figura 1 ; el liderazgo transformacional en los docentes en un nivel alto representa un 15.7 %, un nivel medio representa el 43.1% y un nivel bajo representa el 41.2%

3.1.2.Descripción de los resultados de la dimensión: Motivación inspiradora.

Tabla 10

Distribución de los niveles de motivación inspiradora en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	69	45,1 %
	Medio	63	41,2 %
	Alto	21	13,7 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de motivación inspiradora (2018).

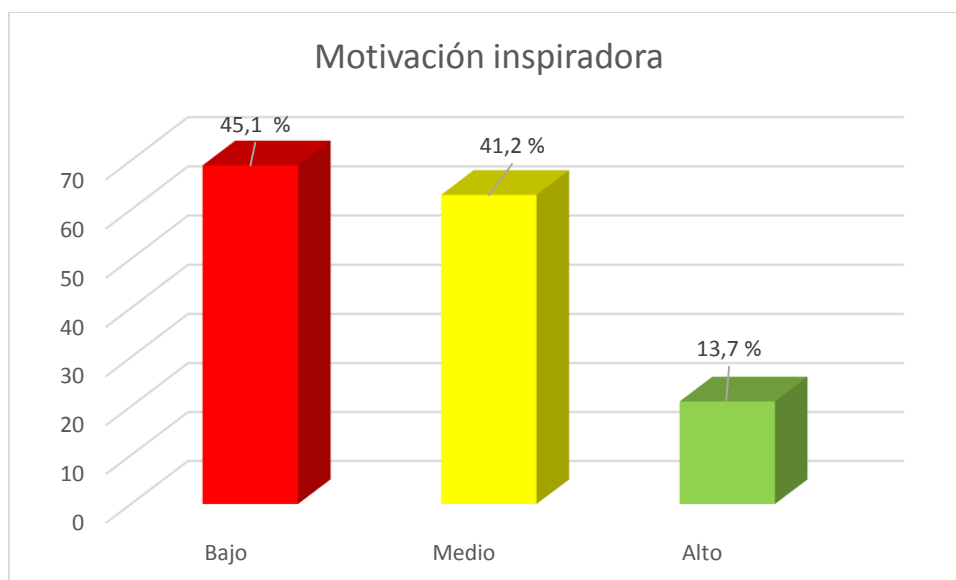


Figura 2. Diagrama de barras de los niveles de la motivación inspiradora

Interpretación:

Como se observa en la tabla 10 y figura 2 ; la motivación inspiradora en los docentes en un nivel alto representa un 13.7, %, un nivel medio representa el 41.2% y un nivel bajo representa el 45.1%

3.1.3.Descripción de los resultados de la dimensión: Estimulación intelectual

Tabla 11

Distribución de los niveles de estimulación intelectual en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	42	27,5 %
	Medio	69	45,0 %
	Alto	42	27,5 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de estimulación intelectual (2018).

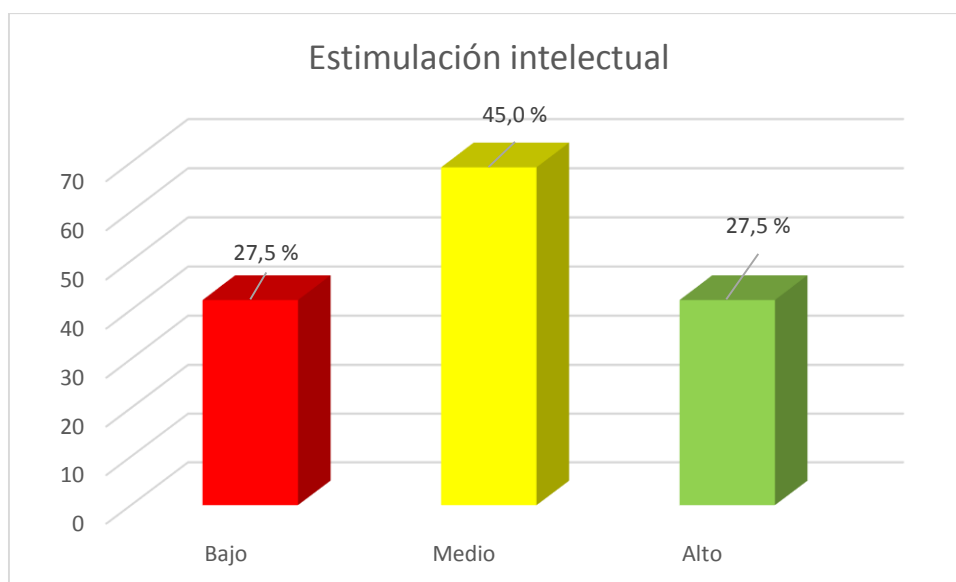


Figura 3. Diagrama de barras de los niveles de la estimulación intelectual

Interpretación:

Como se observa en la tabla 11 y figura 3 ; la estimulación intelectual en los docentes en un nivel alto representa un 27.5, %, un nivel medio representa el 45.0% y un nivel bajo representa el 27.5%.

3.1.4.Descripción de los resultados de la dimensión: Influencia idealizada

Tabla 12

Distribución de los niveles de influencia idealizada en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	66	43,1 %
	Medio	66	43,1 %
	Alto	21	13,7 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de la influencia idealizada (2018).

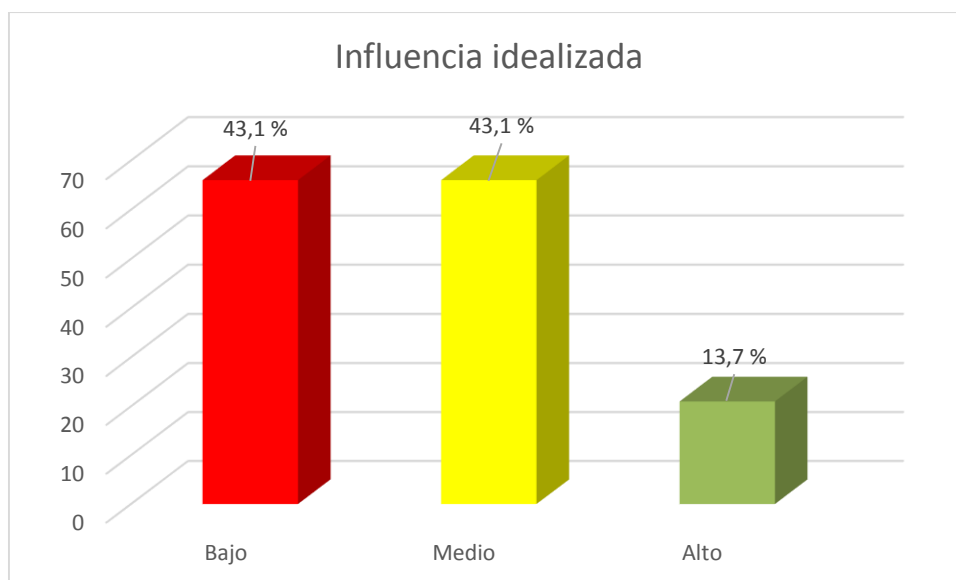


Figura 4. Diagrama de barras de los niveles de la influencia idealizada

Interpretación:

Como se observa en la tabla 12 y figura 4 ; la influencia idealizada en los docentes en un nivel alto representa un 13.7, %, un nivel medio representa el 43.1% y un nivel bajo representa el 43.1%.

3.1.5.Descripción de los resultados de la dimensión: Consideración individualizada

Tabla 13

Distribución de los niveles de consideración individualizada en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	66	43,0 %
	Medio	81	53,0 %
	Alto	6	4,0 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de consideración individualizada (2018).

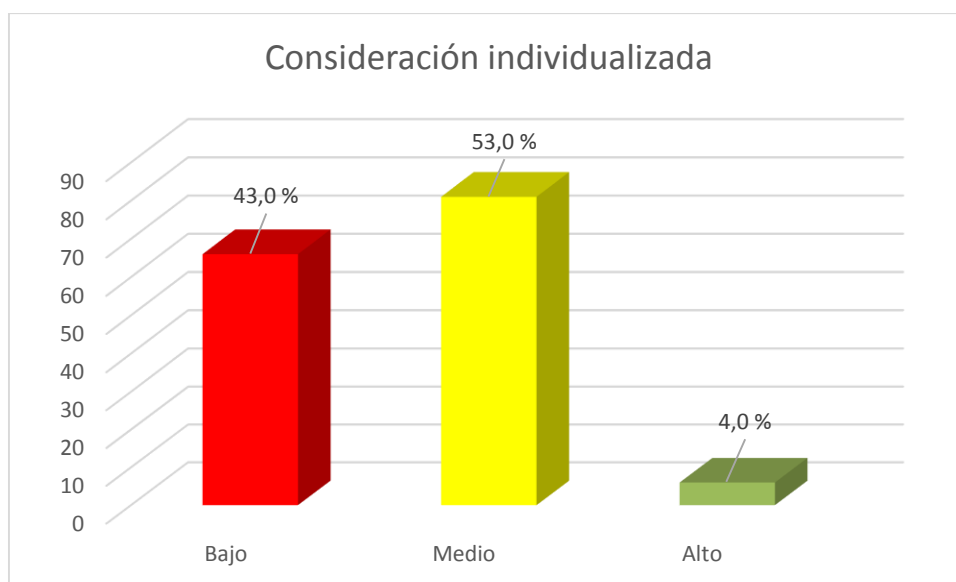


Figura 5. Diagrama de barras de los niveles de la consideración individualizada

Interpretación:

Como se observa en la tabla 13 y figura 5 ; la consideración individualizada en los docentes en un nivel alto representa un 4.0 %, un nivel medio representa el 53.0% y un nivel bajo representa el 43.0%.

3.1.6.Descripción de los resultados de la variable: Clima organizacional.

Tabla 14

Distribución de los niveles de clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deteriorado	21	13,7
	Regular	99	64,7
	Bueno	33	21,6
	Total	153	100,0

Nota: Cuestionario de clima organizacional (2018).

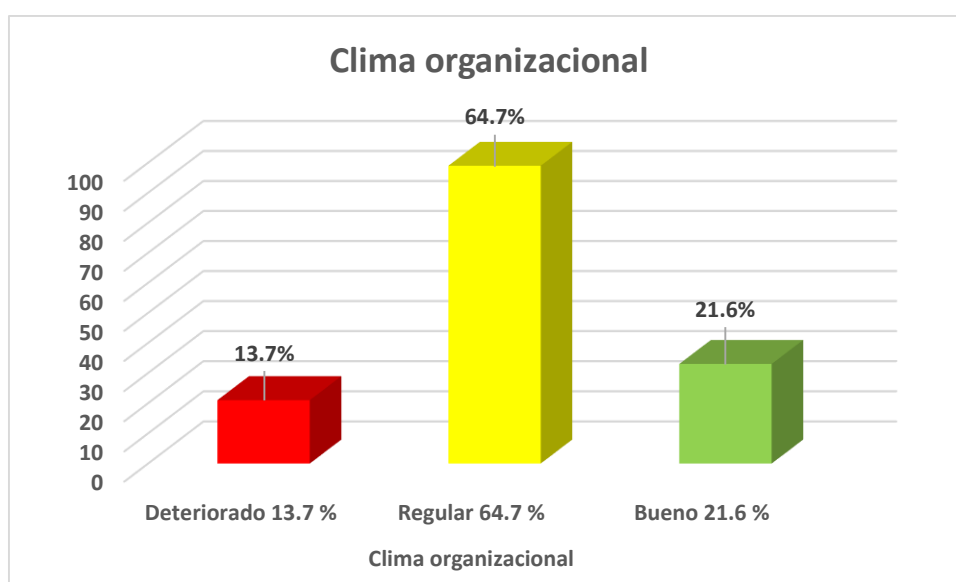


Figura 6 . Diagrama de barras de los niveles del clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla 14 y figura 6; el clima organizacional en un nivel bueno representa un 21.6, %, un nivel regular representa el 64.7% y un nivel bajo o deteriorado representa el 13.7%

3.1.7.Descripción de los resultados de la dimensión: Relaciones interpersonales.

Tabla 15

Distribución de los niveles de relaciones interpersonales en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deteriorado	30	19,6 %
	Regular	98	64,1 %
	Bueno	25	16,3 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de relaciones interpersonales (2018).

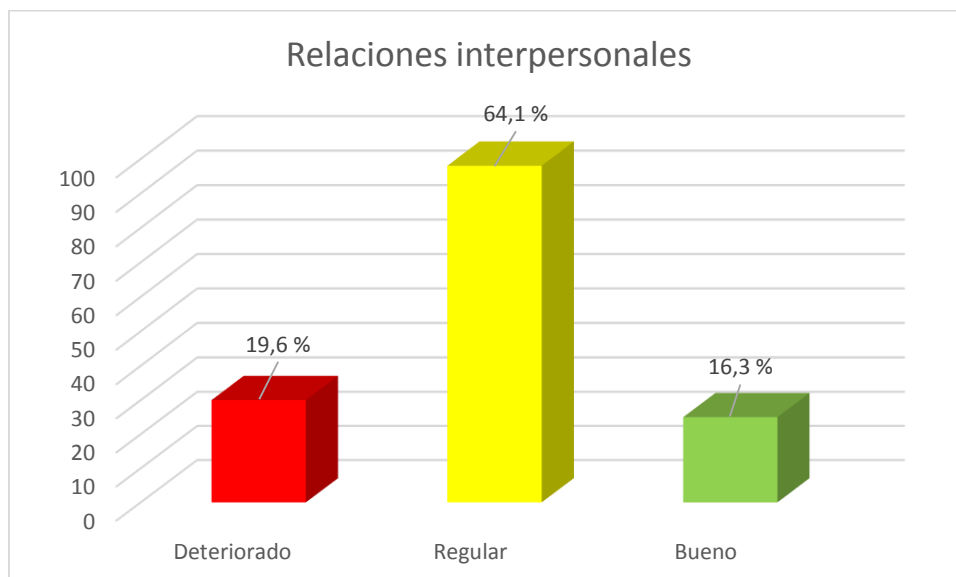


Figura 7 . Diagrama de barras de los niveles de las relaciones interpersonales

Interpretación:

Como se observa en la tabla 15 y figura 7; las relaciones interpersonales en un nivel bueno representa un 16.3, %, un nivel regular representa el 64.1% y un nivel bajo o deteriorado representa el 19.6%

3.1.8.Descripción de los resultados de la dimensión: Comunicación.

Tabla 16

Distribución de los niveles de comunicación en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deteriorado	25	16,3 %
	Regular	63	41,2 %
	Bueno	65	42,5 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de comunicación (2018).

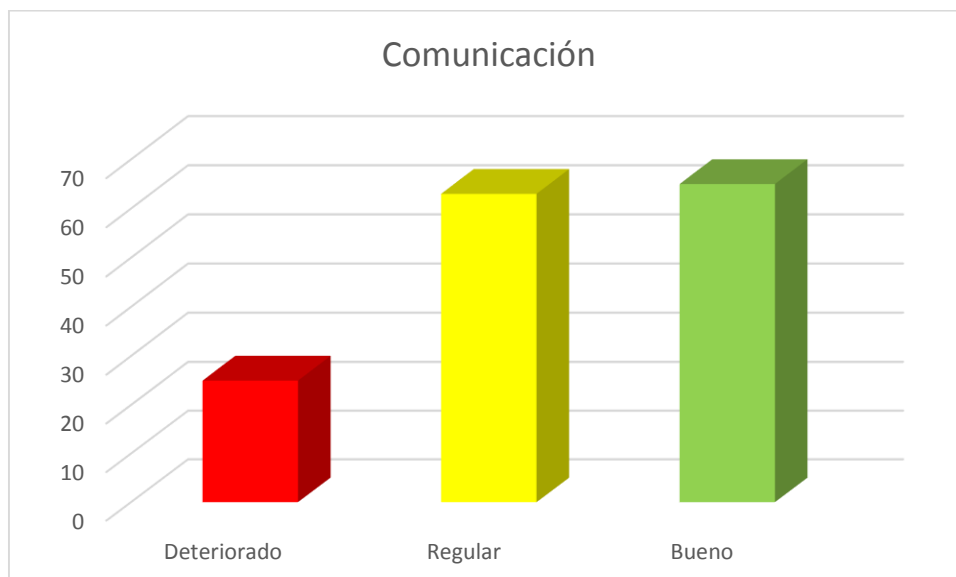


Figura 8 . Diagrama de barras de los niveles de la comunicación

Interpretación:

Como se observa en la tabla 16 y figura 8; la comunicación en un nivel bueno representa un 42.5 %, un nivel regular representa el 41.2% y un nivel bajo o deteriorado representa el 16.3%

3.1.9.Descripción de los resultados de la dimensión: Trabajo en equipo.

Tabla 17

Distribución de los niveles de trabajo en equipo en los docentes de las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deteriorado	15	9,8 %
	Regular	83	54,2 %
	Bueno	55	36,0 %
	Total	153	100,0 %

Nota: Cuestionario de trabajo en equipo (2018).

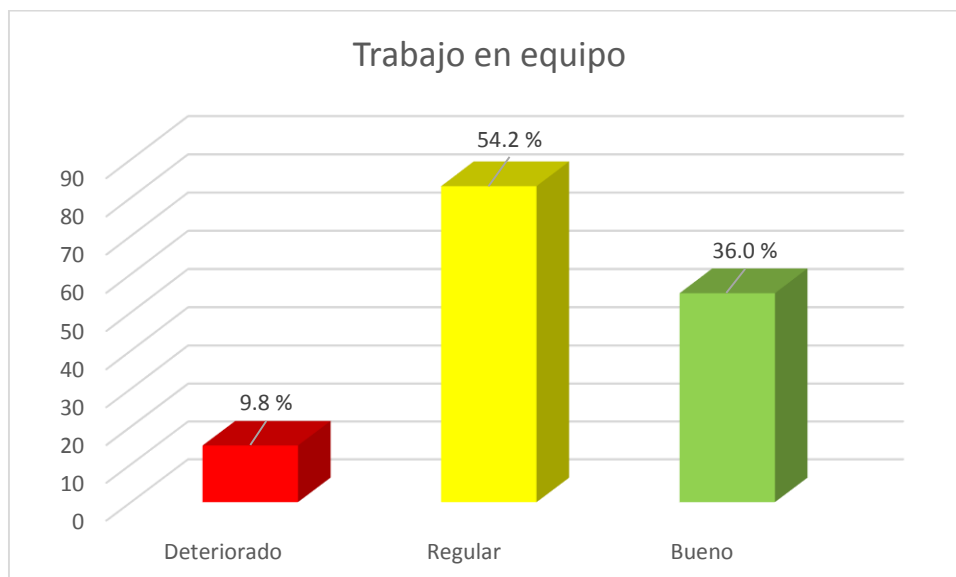


Figura 9 . Diagrama de barras de los niveles del trabajo en equipo

Interpretación:

Como se observa en la tabla 17 y figura 9; el trabajo en equipo en un nivel bueno representa un 36.0 %, un nivel regular representa el 54.2% y un nivel bajo o deteriorado representa el 9.8%

3.1.10. Descripción de los resultados de la relación de las variables: El

Después de la obtención de los datos, se procedió a analizarlos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego tratar la prueba de hipótesis tanto general y específica.

Tabla 18

Distribución de los niveles de liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Liderazgo Transformacional	Bajo	21	39	3	63
		13,7%	25,5%	2,0%	41,2%
	Medio	0	51	15	66
		0,0%	33,3%	9,8%	43,1%
	Alto	0	9	15	24
		0,0%	5,9%	9,8%	15,7%
Total		21	99	33	153
		13,7%	64,7%	21,6%	100,0%

Nota: Cuestionario de clima organizacional y liderazgo transformacional (2018).

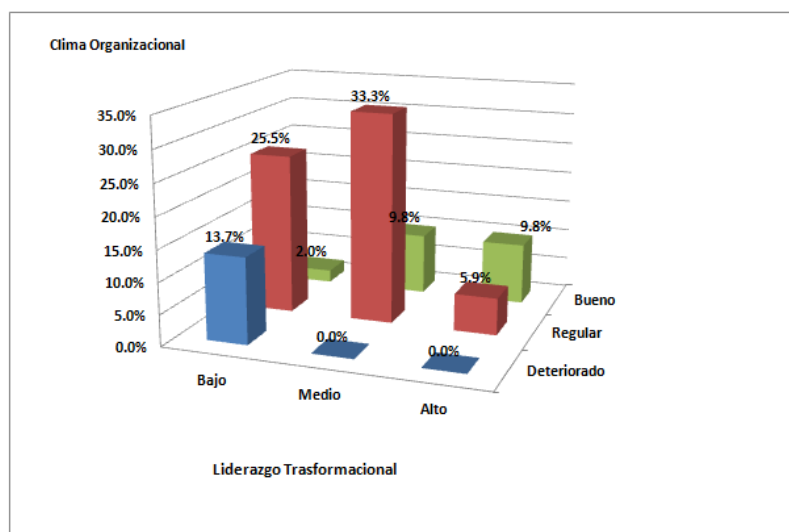


Figura 10. Diagrama de columnas 3D de los niveles del liderazgo transformacional y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla 18 y figura 10; el liderazgo transformacional en un nivel bajo el 13.7% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado; por otro lado, el liderazgo transformacional en un nivel medio el 33.3% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo el liderazgo transformacional en un nivel alto el 9.8% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

3.1.11. Descripción de los resultados específicos entre la motivación inspiradora y el clima organizacional .

Tabla 19

Distribución de los niveles de motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

	Niveles	Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Motivación inspiradora	Bajo	21	45	3	69
		13,7%	29,4%	2,0%	45,1%
	Medio	0	45	18	63
		0,0%	29,4%	11,8%	41,2%
	Alto	0	9	12	21
		0,0%	5,9%	7,8%	13,7%
Total		21	99	33	153
		13,7%	64,7%	21,6%	100,0%

Nota: Cuestionario de clima organizacional y liderazgo transformacional (2018).

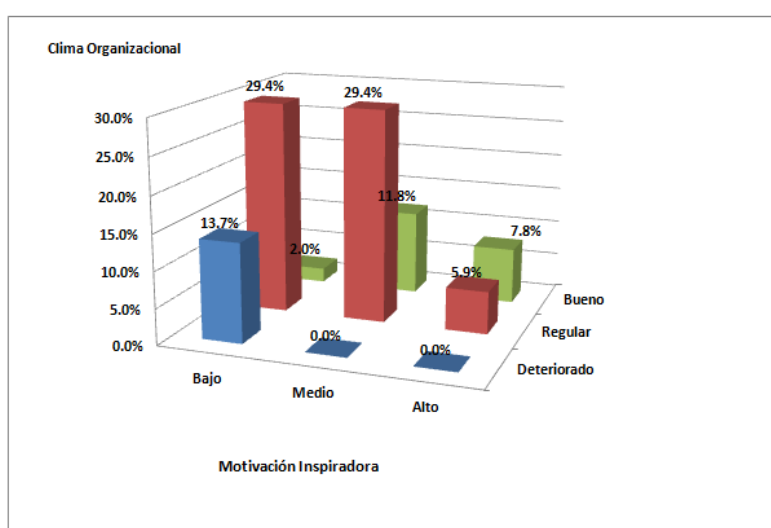


Figura 11 . Diagrama de Columnas 3D de los niveles de la motivación inspiradora y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla 19 y figura 11; la motivación inspiradora en un nivel bajo el 13.7% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado; por otro lado, la motivación inspiradora en un nivel medio el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo la motivación inspiradora en un nivel alto el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

3.1.12. Descripción de los resultados específicos entre la estimulación intelectual y el clima organizacional.

Tabla 20

Distribución de los niveles de estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

Niveles		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Estimulación intelectual	Bajo	21	18	3	42
		13,7%	11,8%	2,0%	27,5%
	Medio	0	69	0	69
		0,0%	45,1%	0,0%	45,1%
	Alto	0	12	30	42
		0,0%	7,8%	19,6%	27,5%
Total		21	99	33	153
		13,7%	64,7%	21,6%	100,0%

Nota: Cuestionario de clima organizacional y liderazgo transformacional (2018)

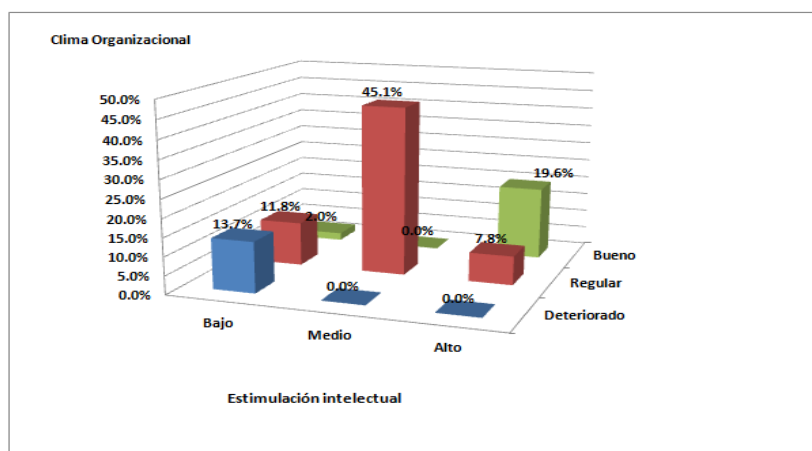


Figura 12. Diagrama de Columnas 3D de los niveles de la estimulación intelectual y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla 20 y figura 12; la estimulación intelectual en un nivel bajo el 13.7% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado; por otro lado, la motivación inspiradora en un nivel medio el 45.1% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo la motivación inspiradora en un nivel alto el 19.6% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

3.1.13. Descripción de los resultados específicos entre la influencia idealizada y el clima organizacional.

Tabla 21

Distribución de los niveles de influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Influencia idealizada	Bajo	21	42	3	66
		13,7%	27,5%	2,0%	43,1%
	Medio	0	48	18	66
		0,0%	31,4%	11,8%	43,1%
	Alto	0	9	12	21
		0,0%	5,9%	7,8%	13,7%
Total		21	99	33	153
		13,7%	64,7%	21,6%	100,0%

Nota: Cuestionario de Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional (2018)

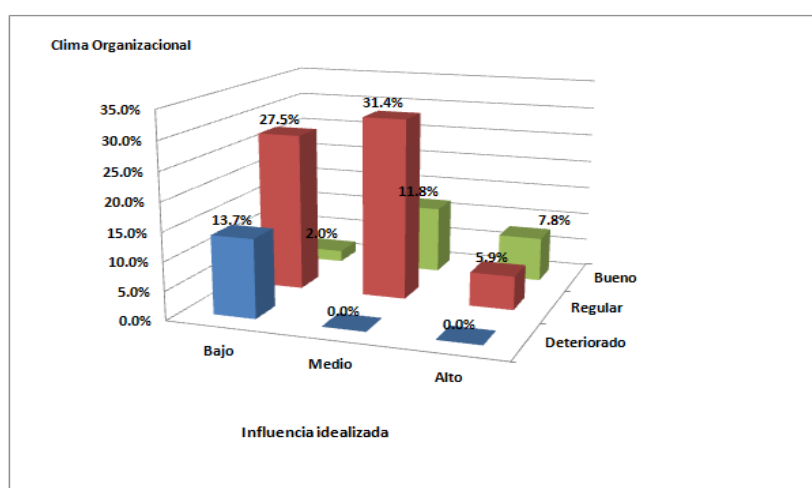


Figura 13. Diagrama de Columnas 3D de los niveles de la Influencia Idealizada y el Clima Organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla 21 y figura 13; la influencia idealizada en un nivel bajo el 13.7% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado; por otro lado, la influencia idealizada en un nivel medio el 31.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo la influencia idealizada en un nivel alto el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

3.1.14. Descripción de los resultados específicos entre la consideración individualizada y el clima organizacional.

Tabla 22

Distribución de los niveles de consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Consideración individual	Bajo	21 13,7%	42 27,5%	3 2,0%	66 43,1%
	Medio	0 0,0%	57 37,3%	24 15,7%	81 52,9%
	Alto	0 0,0%	0 0,0%	6 3,9%	6 3,9%
Total		21 13,7%	99 64,7%	33 21,6%	153 100,0%

Nota: Cuestionario de clima organizacional y liderazgo transformacional (2018).

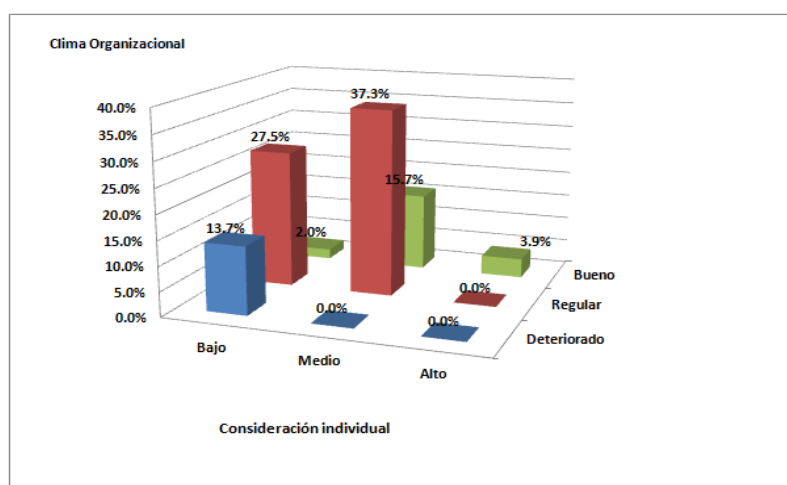


Figura 14. Diagrama de columnas 3D de los niveles de la consideración individualizada y el clima organizacional.

Interpretación:

Como se observa en la tabla 22 y figura 14; la consideración individualizada en un nivel bajo el 13.7% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado; por otro lado, la consideración individual en un nivel medio el 37.3% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo la consideración individualizada en un nivel alto el 3.9% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

3.2. Resultados correlacionales

3.2.1. Liderazgo transformacional y clima organizacional

Hipótesis general

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis Nula

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

Tabla 23

Grado de correlación y nivel de significación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

		Clima Organizacional	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Clima Organizacional		
	Coeficiente de correlación	1,000	,564**
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	153	153
	Liderazgo Transformacional		
	Coeficiente de correlación	,564**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	153	153

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.564 indica que existe una relación entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable y siendo el p valor = $0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

3.2.2. Clima organizacional y motivación inspiradora

Hipótesis específica 1

H1: Existe una relación significativa entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis Nula

H0: No existe una relación significativa entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Tabla 24

Grado de correlación y nivel de significación entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

		Clima Organizacional	Motivación inspiradora
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,543**
	Clima Organizacional		
	Sig. (bilateral)	-	,000
	N	153	153
	Coeficiente de correlación	,543**	1,000
	Motivación inspiradora		
	Sig. (bilateral)	,000	-
	N	153	153

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.543 indica que existe una relación entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable y siendo el p valor = $0.000 < 0.01$ (altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe una relación significativa entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

3.2.3. Clima organizacional y estimulación intelectual

Hipótesis Específica 2

H1: Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

Hipótesis Nula

H0: No existe una relación significativa entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

Tabla 25

Grado de correlación y nivel de significación entre la estimulación intelectual en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

			Clima Organizacional	Estimulación intelectual
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,718**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	153	153
	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	,718**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	153	153

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.718 indica que existe una relación entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable y siendo el p valor = $0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

3.2.4. Clima organizacional y influencia idealizada

Hipótesis Específica 3

H1: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis Nula

H0: No existe una relación significativa entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

Tabla 26

Grado de correlación y nivel de significación entre la influencia idealizada en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

			Clima Organizacional	Influencia idealizada
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,542**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	153	153
	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	,542**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	153	153

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.542 indica que existe una relación entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable y siendo el p valor = $0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

3.2.5. Clima organizacional y consideración individualizada

Hipótesis Específica 4

H1: Existe una relación significativa entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

Hipótesis Nula

H0: No existe una relación significativa entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08-Ugel 06-Ate-2018.

Tabla 27

Grado de correlación y nivel de significación entre la consideración individualizada en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018

			Clima Organizacional	Consideración individualizada
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,554**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	153	153
	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	153	153

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.554 indica que existe una relación entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable y siendo el p valor = $0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; se concluye que: Existe una relación significativa entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 08- Ugel 06-Ate-2018.

V. Discusión

En referencia a la hipótesis general se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue del 0.564 y un nivel de significancia o P. valor de 0.000, además se observó que los resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional estuvieron en un nivel de medio (43.1%) y la variable clima organizacional estuvo en un nivel regular (64.7%). Estos datos guardan relación con el antecedente Cervera (2012) cuyos resultados se concluye que las variables muestran una relación significativa con $r=0,85$ lo cual indica que existe una correlación alta entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional; como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0.000 y 0.000.. Dicha información está sustentada por Bass (1985) manifestó que “El líder transformador es la persona que va elevar el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de metas idealizadas; y es quien ayuda a cada uno de los miembros de su grupo, superen sus intereses personales, para así de esta manera puedan elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la organización”. Por otro lado, Fischman (2010), señaló que “El liderazgo transformador consiste en movilizar a las personas hacia causas que tienen un significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo”.

En referencia a la hipótesis específica 1: La dimensión motivación inspiradora con la variable clima organizacional, se ha observado que los datos estadísticos en cuanto al nivel de correlación fueron del 0.543 y el nivel de significancia o p. valor de 0.000; además se ha observado que los resultados descriptivos de la dimensión motivación inspiradora y el clima organizacional estuvieron en un nivel de 41.2% como medio, 11.8% como medio la dimensión motivación inspiradora y bueno el clima organizacional, 0.0% como medio la dimensión motivación inspiradora y malo el clima organizacional; estos datos guardan relación con el antecedente Minaya (2013), Se correlacionó la variable actitudes de compromiso organizacional docente con la dimensión motivación inspiradora de la variable del liderazgo transformacional obteniéndose una correlación positiva alta de $r= 0.942$ y p valor $=0.00 < 0.05$. En esta dimensión se halló un nivel alto con un 50.8%. Esta información está sustentada por Bass y Avolio (1994) ,definieron a “ la motivación inspiradora como la capacidad del líder para comunicar su visión. Un líder es inspiradora cuando estimula en sus

seguidores el entusiasmo por el trabajo e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. En este sentido, cómo se construye la confianza entre el líder y el colaborador y cómo el primero estimula la creencia en la visión del segundo, son dos aspectos centrales “. Por otro lado, Avolio, Eden y Shamir (2002), indicaron que la motivación inspiradora, hace que los líderes actúen de tal manera que sus trabajadores se empoderen para lograr sus metas y tener presente la visión de la organización (p.736).

En referencia a la hipótesis específica 2: La dimensión estimulación intelectual con la variable clima organizacional, se ha observado que los datos estadísticos en cuanto al nivel de correlación fueron del 0.718 y el nivel de significancia o p. valor de 0.000; además se ha observado que los resultados descriptivos de la dimensión estimulación intelectual y el clima organizacional estuvieron en un nivel de 45.1% como medio, 0.0% como medio la dimensión estimulación intelectual y bueno el clima organizacional, 0.0% como regular la dimensión estimulación intelectual y malo el clima organizacional; estos datos guardan relación con el antecedente de Rojas (2012), en su estudio sobre *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*, llegó a la conclusión específicamente en lo que respecta a la estimulación intelectual, de que existe una percepción muy alta de liderazgo por parte de los docentes hacia su director, esta información está sustentada por Bass y Avolio (1994), indicaron que “la capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en sus seguidores el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas”. Por otro lado, Ganga (2014), manifestó que la estimulación intelectual, es la que se centra en un entusiasmo por el cambio y potenciación del más alto esfuerzo en los seguidores (p.598).

En referencia a la hipótesis específica 3: La dimensión influencia idealizada con la variable clima organizacional, se ha observado que los datos estadísticos en cuanto al nivel de correlación fueron del 0.542 y el nivel de significancia o p. valor de 0.000; además se ha observado que los resultados descriptivos de la dimensión influencia idealizada y el clima organizacional estuvieron en un nivel de 43.1% como medio, 0.0% como medio la dimensión

influencia idealizada y deteriorado el clima organizacional, 11.8% como medio la dimensión influencia idealizada y bueno el clima organizacional; estos datos guardan relación con el antecedente de Cortez (2015) , quien trabajó con una población censal. Su estudio fue de enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental y nivel correlacional. Se llega a la conclusión de que existe evidencia para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las relaciones humanas en los docentes de la red 14 Ugel 05 El Agustino; esta información está sustentada por Avolio y Bass (2004), sostuvieron que los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad (p.558). Por otro lado, Mittal y Dhar (2015), señalaron que los líderes transformacionales son personas que dan ejemplos buenos, respetados y adquieren la seguridad de la gente (p.53).

En referencia a la hipótesis específica 4: La dimensión consideración individualizada con la variable clima organizacional, se ha observado que los datos estadísticos en cuanto al nivel de correlación fueron del 0.554 y el nivel de significancia o p. valor de 0.000; además se ha observado que los resultados descriptivos de la dimensión consideración individualizada y el clima organizacional estuvieron en un nivel de 52.9% como medio, 15.7% como medio la dimensión consideración individualizada y bueno el clima organizacional, 0.0% como medio la consideración individualizada y deteriorado el clima organizacional; estos datos guardan relación con el antecedente de Cesar(2017), en donde se demostró que existe correlación significativa entre las variables . También los resultados de la investigación reportaron que el 23,81% de docentes de la institución educativa en estudio perciben un nivel muy alto sobre la dimensión consideración individual de la directora; esta información está sustentada por Bass y Avolio (1994), quienes manifestaron que la consideración individualizada señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Los líderes que ejercen este estilo de liderazgo suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, son capaces de delegar y dan información a sus subordinados (p.551). Por otro lado, Vaccaro (2012), recalcó

que otras investigaciones han enfatizado en que la consideración individual conlleva al desarrollo de relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores (p.345).

V. Conclusiones

- Primera:** En la hipótesis general: El Liderazgo Transformacional de los profesores se relaciona en forma significativa con el Clima Organizacional de las instituciones educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable con $r=0,564$, con una $p= 0,000 < 0,01$ con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.
- Segunda:** En la hipótesis específica 1: La Motivación Inspiradora se relaciona en forma significativa con el Clima Organizacional de las instituciones educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable con $r= 0,543$, con una $p= 0,000 < 0,01$, con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1.
- Tercera:** En la hipótesis específica 2: La Estimulación Intelectual se relaciona en forma significativa con el Clima Organizacional de las instituciones educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable con $r= 0,718$, con una $p= 0,000 < 0,01$, con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2.
- Cuarta:** En la hipótesis específica 3: La Influencia idealizada se relaciona en forma significativa con el Clima Organizacional de las instituciones educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable con $r = 0,542$, con una $p= 0,000 < 0,01$, con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3.
- Quinta:** En la hipótesis específica 4: La Consideración Individual se relaciona en forma significativa con el Clima Organizacional de las instituciones educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable con $r= 0,554$, con una $p= 0,000 < 0,01$, con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Poner en conocimiento a los docentes y directivos sobre los resultados de ésta investigación en sus instituciones, y sugerir capacitación a los docentes en el manejo de capacidades sobre liderazgo transformacional con la finalidad de mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas que fueron estudiadas y dar alternativas de solución a los problemas presentados.
- Segunda:** Fomentar en los directivos y docentes mediante investigaciones, condiciones óptimas para lograr un verdadero sentido de liderazgo y un buen clima organizacional en la institución en estudio y motivando a los docentes que trabajen con ganas para que puedan cumplir con sus misiones.
- Tercera:** Diseñar estrategias orientadas al compromiso de los docentes a ser creativos, innovadores, apuntando siempre al cambio, para mejorar la calidad educativa en un ambiente agradable.
- Cuarta:** Los docentes deben demostrar carisma para que genere compromiso en sus colegas y mejore el clima organizacional en su centro de trabajo.
- Quinta:** Se sugiere que los docentes y directivos atiendan los intereses de cada uno de sus colegas, tanto de su desarrollo profesional como emocional, para contar con un clima agradable.

VII. Referencias

- Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Universidad de Lima.
- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo: Para una Gestión de Calidad*. Lima: Universitaria USIL.
- Alvarez, G. (2011). *Cambio Organizacional y Disciplinario*. México : Plaza y Valdés S.A.
- Anderson, G. y Herr, K. (2007). *Liderazgo participativo democrático*. Enciclopedia del activism y la justicia social.
- Andía, R. y García, R. (2014). *Liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la red 08,Ugel 06, Ate 2014*.(Tesis de Maestría). Lima-Perú.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica* . Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- Arce, G y Malvas, Y (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari- 2013* (Tesis de maestría; Universidad Sedes Sapientiae. Lima, Perú)
- Avolio B., Bass B.,Jung D.(1999) *Reexaminar los components del liderazgo transformacional y transaccional utilizando el Liderazgo Multifactor*. J. Occup. Organiz. Psychol.
- Avolio y Bass (2004). *Cuestionario del Liderazgo Multifactorial*. Tercera edición. Manual y conjunto de muestras. Jardín de la mente. Cía.
- Avolio, Eden y Shamir (2002). *Impacto del Liderazgo transfronterizo en el desarrollo y la formalización siguientes: Un experimento de campo*. Academy oF Management Jurnal.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Desarrollo de liderazgo transformacional: Manual para el Cuestionario de liderazgo multifactorial*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Rompe el techo de cristal: las mujeres pueden ser mejores gerentes*.

- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. New York, USA: La Prensa Libre.
- Bass, B. y Steidlmeier, P. (1999). *Ética, carácter y transformación auténtica. Comportamiento de Liderazgo*. Liderazgo trimestral.
- Bell, L. (1992). *Equipos directivos en escuelas secundarias*. Londres: Routledge
- Berson, J. y Avolio, B., (2004). *Liderazgo transformacional y la difusión de Objetivos organizacionales: Un estudio de caso de una empresa de telecomunicaciones*. Liderazgo trimestral.
- Bracho, O. y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*.
- Braun, S. (2013) . *Liderazgo transformacional, satisfacción laboral y rendimiento del equipo: una mediación multinivel* (2014). *Liderazgo transaccional y transformacional y compromiso diario de los empleados*. J. Occupat. Organiz. Psychol
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial. San Marcos, Lima.
- Bryman ,A. (1996). *Carisma y liderazgo en las organizaciones*. Londres. Sabio Publicaciones.
- Breevaart, K.(2014) . *Liderazgo diario transaccional y transformacional y compromiso diario de los empleados*. J. Occupat. Organiz. Psychol
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. New York: Harper and Row.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M.(1996). *Modelo de intervención en clima organizacional*.
- Cervera, C.(2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis de maestría. UNMSM). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera_cl.pdf
- Cesar, C. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 "Ricardo Palma", San Juan de Lurigancho*. Lima –Perú.

- Chen, A. (2015). *Impacto del liderazgo transformacional en la I.E. y el desempeño laboral de los subordinados*. Person. Rev .
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional* (segunda edición). México. D.F, México: Mc Graw Hill
- Chávez C. (2007). *Metodología de la Investigación*. México. Universidad Autónoma de Guerrero.
- Cortez, G. (2015). *Liderazgo transformacional y las relaciones humanas en los docente de la red 14 de la Ugel 05 del Agustino, 2015*. Lima Perú.
- Eisenbeiss, S., Knippenberg, D. y Boerner, S. (2008). *Liderazgo transformacional e innovación en equipo: Integración de principios de clima de equipo*. Revista de psicología aplicada.
- Fernández, C (2002) *La comunicación en las organizaciones*. Trillos México.
- Fernet, C.(2015) *Liderazgo transformacional y funcionamiento óptimo: O en el trabajo: sobre la función mediadora de las características laborales y la motivación percibidas por los empleados*. Estrés laboral.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador 1*. Perú: Planeta.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador 2*. Perú: Planeta.
- Friedman, A. (2004). *Más allá de la mediocridad: Liderazgo transformacional dentro de un marco transaccional*. Revista Internacional de Liderazgo en Educación.
- Ganga, F. (2014) *Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional*. Venezuela.

- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis doctoral presentada en el programa de doctorado en Psicología Social de la Universidad de Granada.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento psicológico.
- García, V., Llórens, F. y Verdú, A. (2008). *Los efectos del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional a través del conocimiento y la innovación*. Revista Británica de gestión.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo . Colombia.
- Gonçalves, J. (2009). *Dimensiones del Clima Organizacional*.
- Hall, V. y Wallace, M. (1993). *La colaboración como actividad subversiva: ¿una respuesta profesional a la competencia externa impuesta entre escuelas? Organización de la escuela*.
- Heifetz, R. (1994). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona. Paidós Editores
- Hellriegel, D. (1974). *Clima organizacional: medidas de investigación y contingencia*. Diario de la Academia de la Administración.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. California State University. MacGraw-Hill. Cuarta edición.
- Kopelman, R. E.; Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). *El papel del clima y la cultura en la productividad*. E San Francisco, California. E.U.A: Jossey-Bass Publishers.
- Korkmaz, M. (2007). *Los efectos del estilo de liderazgo en la salud organizacional*. Investigación educativa trimestal.
- Koys, D. y Decottis, T. (1991). *Medidas inductivas del clima psicológico*.

- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Larios, I. y Figueroa, G. (2014). *Muestreo de Universidad Sonora*. Recuperado de: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional : Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Maestría en Administración. Colombia. Recuperado de [www. bdigital.unal.edu.co/9641/](http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/)
- Litwin, H. y Stringer, A. (1968). *Motivación y clima organizacional*. EUA: Harvard University Press.
- McClellan, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Editorial Narcca.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Mc GRAM-HILL.
- Manosalvas, C. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*.
- Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara* Maracaibo-Venezuela. Recuperado de <http://www.clrk.co.okeechobee.fl.us>
- Minaya, M. (2013). *El Liderazgo Transformacional de los Directivos y las Actitudes de los Docentes hacia el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 – 2011* (Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Marcos). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya_cm.pdf
- MINEDU (2017) Ministerio de Educación. Lima-Perú.
- Mittal S. y Dhar R. (2015) *Liderazgo transformacional y creatividad de los empleados : papel mediador de la autoeficacia creativa y papel moderador del intercambio de conocimientos*. Manag.Decis.
- Molero, F. (2010) *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Psicothema.

- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Tesis de Maestría. Universidad de Zulia. Venezuela. Recuperado por luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-09-17T14:06
- Nübold, A.(2015) *Teniendo en cuenta lo huérfano: la identificación personal y sus relaciones con el liderazgo, la confianza y el rendimiento transformadores en un modelo de mediación de tres vías*. Liderazgo.
- Ñaupas, H. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis: Una contribución para aprender a investigar y redactar la tesis*. Perú: Gráfica Retai S.A.C.
- OREALC/UNESCO (2013) *Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Santiago.
- Perko, K. (2014) *Liderazgo transformacional y síntomas depresivos entre empleados: factores mediadores*. Líder. Organizar Devel, J.
- Pernia, I. (2012) *Relaciones interpersonales y la función docente de los educadores de la Institución Educativa Liceo Militar “Jauregui”- 2012*(Tesis de maestría , Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela).Recuperada de: [http:// tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/111/TDE-2013-07-17T09:37: :10Z-4034/ Publico/pernia_montilva_iris_rocio.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/111/TDE-2013-07-17T09:37:10Z-4034/Publico/pernia_montilva_iris_rocio.pdf).
- Pinto, C.(2012). *Desarrollo organizacional*. México: Ed. Red Tercer Milenio S.C.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. y Fetter, R. (1990). *Los comportamientos del liderazgo transformacional y sus efectos en los seguidores confían en los comportamientos de líder, satisfacción y ciudadanía organizacional*. Liderazgo trimestral.
- Purkey, S. y Smith, M. (1983). *Escuelas efectivas. Una revisión. El diario de la escuela primaria*.
- Quijada, L. (2004). *Hacia un diagnóstico del clima organizacional*. Estudio de caso. Gestión Estrata.
- Rahimic, Z. (2013). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en empresas* .Bosnia and Herzegovina.

- Ramos, C (2007) *Clima Organizacional y convivencia Escolar en las IES*. Perú.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México : AMCO.
- Rodríguez, D. (2007). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago instituto de sociología de la pontificia universidad católica de Chile.
- Rodríguez, M. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Editorial: Alfa Omega, México.
- Rojas, A. (2012) *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*”, de la Universidad de Chile. Recuperado de: repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006) *Bases del Liderazgo en Educación*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima oragnizacional*. Artículo.
- Sánchez, H. y Reyes C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima-Perú. Editorial.
- Schneider, B. y Reichers, E. (1983). *Sobre la etiología de los climatis. Psicología del personal*.
- Schutz, W. (1966). *FIRO: Teoría tridimensional del comportamiento interpersonal* . Palo Alto, CA: Psicólogos consultores. Press, Inc.
- Segredo, A. (2012). *Clima organizacional en salud pública*. Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Sime, L. (2002). *Hacia una Pedagogía de la Convivencia*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Smith,S. Y Scott, J. (1990). *La escuela colaborativa*. University of Oregon y National.
- Snow J.(2002). *Clima para mejorar el rendimiento y retener empleados valiosos*.
- Song, J., Kolb, J. Lee, U. y Kim, H. (2012). *Rol del liderazgo transformacional en las prácticas efectivas de creación de conocimiento organizacional: efectos*

mediadores del compromiso laboral de los empleados. Desarrollo de recursos humanos trimestral.

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional.* Editorial.

Tee EY (2015) *El vínculo emocional: el liderazgo y el papel de los procesos de contagio emocional implícitos y explícitos en múltiples niveles organizativos.* Leader. Quart.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales.* México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

UNESCO (2000) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *La Educación para Todos.*

UNESCO (2013). *Análisis del Clima Escolar. ¿Poderoso factor que explica el Aprendizaje en América Latina y El Caribe?* Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). Recuperado de: unesdoc.unesco.org/images/0024/002430/243050s.pdf.

Vaccaro, I. (2012) *Gestión de la innovación y liderazgo: El papel moderador del tamaño de la organización.* J. Manag. Stud .

Varela, H. (2010) *Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional.* Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/>

Vegas, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia.* Artículo.

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal.* Recuperado de www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/133625

Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Liderazgo y toma de decisiones.* Pittsburg: University of Pittsburg Press.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S. y Colbert, A., (2011). *Liderazgo transformacional y desempeño a través de criterios y niveles de criterio: una relación*

metaanalítica de 25 años de investigación. Group and Organization Management.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

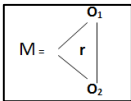
Yasin G, Nawab S, Bhatti KK, Nazir T (2014) *Relación de la estimulación intelectual, las innovaciones y el desempeño de las PYMES: el liderazgo transformacional es una fuente de ventaja competitiva en las PYMES.* Middle-East J. Sci. Res.

Yukl G.(2006) *Liderazgo en las organizaciones.* Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, EEUU .

ANEXO

102

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TI TULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 08-UGEL 06-ATE-2018.							
AUTORA: Br Ana Bertha Mendoza Suyo							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>PROBLEMA PRINCIPAL:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPEDÍFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la motivación inspiradora en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>Existe una relación significativa entre la motivación inspiradora en los docentes y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre la influencia idealizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre la consideración individualizada en los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018.</p>	Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	
			Motivación inspiradora	-Optimismo sobre el futuro -Necesidades satisfechas -Visión del futuro -Confianza en cumplir sus metas -Prioridades claras	1-5	BAJO MEDIO ALTO	
			Estimulación intelectual	-Nuevas formas de enfocar problemas - Diferentes perspectivas -Afrontar problemas desde distintos ángulos -Ideas innovadoras	6-10		
			Influencia idealizada	-Sentimiento de orgullo -Sentido del deber -Interés por el grupo -Aspectos morales y éticos -Misión común	11-15		
			Consideración individualizada	-Enseñanza y orientación -Trato individual -Respetar las necesidades y habilidades diferentes -Apoyo -Empatía	16-20		
			- Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL				
			Dimensiones	- Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	
			Relaciones interpersonales	-Intercambio de conocimientos -Mejoramiento de la enseñanza -Lazos de compañerismo -Decisiones acertadas -Cultura institucional e innovadora -Visión compartida -Buenas relaciones -Pasantías para la mejora laboral	1-8	DETERIORADO REGULAR BUENO	
			Comunicación	-Adecuada comunicación -Buena coordinación -Trabajo en confianza mutua -Diálogo -Conducta ética moral -Mejora de actitudes	9-14		
			Trabajo en equipo	-Trabajo en equipo -Reconocimiento de sus esfuerzos -Demuestran confianza mutua -Solución de problemas en equipo -Democracia -Comprometidos	15-20		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
TIPO: Básica Descriptiva Correlación DISEÑO: No experimental Transversal  <p>En el esquema:</p> <p>M = Muestra de la investigación</p> <p>O1 = Observación de la variable Liderazgo Transformacional</p> <p>O2 = Observación de la variable Clima Organizacional</p> <p>r = Correlación entre las variables</p>	POBLACIÓN: 153 docentes de las Instituciones Educativas de la RED N°08 UGEL 06-ATE-2018 TAMAÑO DE MUESTRA: 153 TIPO DE MUESTREO: No Probabilístico Enfoque de la Investigación: Cuantitativo	Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Año: 2018 Monitoreo: Validación por juicio de expertos Ámbito de Aplicación: Docentes Forma de Administración: Directa Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Año: 2018 Monitoreo: Validación por juicio de expertos Ámbito de Aplicación: Docentes Forma de Administración: Directa	DESCRIPTIVA: Distribución de frecuencias y porcentajes Gráfico de barras. INFERENCIAL: <u>Confiabilidad:</u> Alfa de Cronbach. <u>Prueba de hipótesis:</u> Estadístico Rho de Spearman DE PRUEBA: Prueba hipótesis Para Torres(1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129) Nivel de Significación: Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445). Rho spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

ANEXO B: Instrumento para medir la variable liderazgo transformacional

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El objetivo de este cuestionario es proporcionar datos para un trabajo de investigación.

Por favor, responda todos los ítems y en forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica.

Le agradezco anticipadamente su colaboración.

Cuestionario N° 1 : Liderazgo Transformacional

Estimado(a) docente, a continuación le presento un cuestionario con proposiciones que permitirán brindar información valiosa para su institución educativa. Por tal motivo, se le pide completar la información solicitada, y según la alternativa que usted crea conveniente. Por favor, responda todos los ítems.

Instrucciones: Para cada proposición, evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa según su opinión y en relación al personal de su institución educativa.

Esta encuesta es anónima, por lo que le pido total objetividad. La valoración abarca escalas entre siempre y nunca, según la indicación adjunta.

Le agradezco anticipadamente su colaboración.

Para tal efecto, marcar con un aspa (x) el número que corresponde a tu respuesta.

6. Nunca
7. Casi nunca
8. A veces
9. Casi siempre
10. Siempre

✓ Dimensión: Motivación Inspiradora

N°	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
1	Se expresan en forma optimista sobre el futuro.					
2	Expresan entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
3	Demuestran una convincente visión del futuro.					
4	Demuestran confianza en que las metas serán cumplidas.					
5	Tienen claras las prioridades para la institución.					

✓ Dimensión: Estimulación Intelectual

N°	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
6	Proporcionan nuevas formas de enfocar problemas.					
7	Plantean diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas.					
8	Hacen ver los problemas desde distintos ángulos.					
9	Orientan y sugieren nuevas formas de completar el trabajo.					
10	Promueven a desarrollar ideas innovadoras.					

✓ Dimensión: Influencia Idealizada

N°	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
11	Se sienten orgullosos/as de trabajar con sus colegas.					
12	Enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
13	Van más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
14	Enfatizan los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman.					
15	Resaltan la importancia de una misión común.					

✓ Dimensión: Consideración Individualizada

N°	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
16	Dedican su tiempo a enseñar y orientar a quien lo requiera.					
17	Dan un trato a los demás como persona individual más que como miembro de un grupo.					
18	Respetan las necesidades y habilidades diferentes de los demás.					
19	Dan apoyo a sus colegas para mejorar sus capacidades.					
20	Demuestran empatía con los demás.					

ANEXO C: Instrumento para medir la variable clima organizacional

Cuestionario N° 2 : Clima Organizacional

Estimados(as) colegas:

La presente encuesta tiene por finalidad conocer nuestra percepción respecto al Clima Organizacional de la Institución Educativa en la cual labora.

Con la finalidad de que los resultados tengan mayor confiabilidad del caso, le pido por favor leer bien los ítems y elegir una alternativa que acerque su opinión. Su respuesta es muy importante para poder establecer con mayor exactitud las conclusiones.

Por tal, te pido indicar con un aspa (x) el número que corresponde a tu respuesta.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

✓ Dimensión: Relaciones Interpersonales

N°	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
1	Intercambian conocimientos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.					
2	Fomentan el mejoramiento de la enseñanza en la Institución.					
3	Comparten conocimientos, experiencias, ideas nuevas para lograr lazos de compañerismo.					
4	Toman decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución.					
5	Crean una cultura institucional e innovadora.					
6	Desarrollan una visión compartida para el mejoramiento de la Institución.					
7	Mantienen buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
8	Realizan pasantías para la mejora en el desempeño de sus labores.					

✓ Dimensión: Comunicación

Nº	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
9	Demuestran una buena comunicación para hablar abiertamente con sus colegas, especialmente cuando existen problemas.					
10	Demuestran una buena coordinación con sus colegas, lo cual promueve un trabajo eficaz y eficiente en equipo dentro del personal de la institución.					
11	Manifiestan que trabajan en confianza mutua entre todos los trabajadores.					
12	Dialogan para mejorar su labor educativa.					
13	Demuestran una conducta ética moral.					
14	Se comunican para mejorar sus actitudes.					

✓ Dimensión: Trabajo en equipo

Nº	En la Institución Educativa los docentes:	Alternativas				
		1	2	3	4	5
15	Se comprometen a trabajar en equipo lo concerniente a su labor.					
16	Reconocen el esfuerzo de sus colegas.					
17	Al trabajar en equipo demuestran confianza mutua.					
18	Solucionan en conjunto problemas que se presentan.					
19	Son democráticos para dar soluciones.					
20	Se sienten comprometidos por su institución.					

36	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
37	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
38	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
39	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
40	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
41	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
44	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
45	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
46	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
47	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
48	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
49	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
51	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
52	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2
53	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	2	3	3	2
54	1	1	2	1	1	2	1	2	5	1	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
55	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
56	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
57	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3
58	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
60	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
61	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3
62	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
63	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
64	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
66	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
67	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	3
68	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
69	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
70	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
71	3	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5
72	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
73	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
74	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
75	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
76	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1

77	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
78	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
80	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
81	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4	
82	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4	
83	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
84	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4
85	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	
86	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
87	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2
88	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4	
89	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4	
90	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
91	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
92	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	
93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
94	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2
95	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4	
96	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4	
97	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
98	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4
99	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
101	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2
102	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	2	3	3	2	
103	1	1	2	1	1	2	1	2	5	1	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4	
104	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
105	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4
106	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	
107	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
108	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2
109	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4	
110	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4	
111	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
112	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4
113	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2
116	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4	
117	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4	

118	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
119	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
120	3	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5
121	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
122	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
123	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
124	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
125	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
126	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
127	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
128	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
129	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
130	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
131	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
132	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
133	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
134	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
135	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
136	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
137	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
138	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
139	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
140	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
141	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
142	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
143	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
144	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4
145	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3	3	3	3	5	3	3	4
146	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1
147	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4
148	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
149	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
150	3	2	5	2	2	5	2	5	5	2	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4
151	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
152	3	3	1	2	3	1	2	5	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2
153	3	2	1	2	2	1	2	2	5	2	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4

ANEXO E: Base datos de la variable clima organizacional

BASE DE DATOS																				
N°	CLIMA ORGANIZACIONAL																			
	Relaciones interpersonales								Comunicación						Trabajo en equipo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
2	2	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
3	5	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2
4	2	4	2	4	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	4	3
5	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
6	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
7	3	2	3	3	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	1	1	3	1
8	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
9	2	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
10	5	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2
11	2	4	2	1	3	1	1	1	4	4	2	2	1	1	4	4	4	1	1	3
12	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
13	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
14	3	2	3	3	5	1	1	1	4	4	3	3	1	1	4	2	4	1	3	5
15	2	2	2	4	4	5	3	3	2	2	2	2	5	3	2	2	2	3	4	4
16	2	5	2	4	4	1	3	3	4	4	2	2	1	3	4	5	4	3	4	4
17	5	1	5	2	2	3	2	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	2	2	2
18	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	2	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	3	3	3
20	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
21	1	2	1	1	5	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	2	4	1	1	5
22	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
23	2	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
24	5	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2
25	2	4	2	4	3	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	4	4	1	4	3
26	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4
27	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	5	3	2	4	3	3	3
28	3	2	3	1	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	1	1	1	1
29	2	2	2	4	4	5	3	3	3	5	2	2	5	3	5	2	3	3	4	4
30	2	5	2	4	4	5	3	3	3	5	2	2	5	3	5	5	3	3	4	4
31	5	1	5	4	4	1	3	3	3	1	5	5	1	3	1	1	3	3	4	4
32	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2
33	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4
34	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
35	3	2	3	1	1	1	1	1	4	4	3	3	1	1	4	2	4	1	1	1

36	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
37	2	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
38	5	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2
39	2	4	2	4	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	4	3
40	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
41	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
42	3	2	3	3	5	1	1	1	4	4	3	3	1	1	4	2	4	1	3	5
43	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
44	2	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
45	5	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2
46	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1
47	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
48	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
49	3	2	3	3	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	1	1	3	1
50	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
51	2	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
52	4	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	4	3	5	4	4	2	2
53	3	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2
54	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	2	5	2	1	5
55	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	4	3	1	4	4	2
56	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
57	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
58	4	2	3	1	1	1	4	1	1	1	4	3	1	1	3	1	1	4	2	3
59	4	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	4	3	5	4	4	2	2
60	3	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2
61	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	2	5	2	1	5
62	4	4	2	1	1	4	4	1	1	4	4	1	3	1	1	3	1	4	4	2
63	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
64	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
65	4	2	3	1	1	4	4	1	1	4	4	3	5	1	3	5	1	4	2	3
66	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	5	4	4	5	4	2	2
67	3	5	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	1	3	5	2
68	2	1	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	5
69	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
70	4	2	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3
71	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
72	4	2	1	1	1	4	4	1	1	4	4	1	5	1	1	5	1	4	2	1
73	4	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	4	3	5	4	4	2	2
74	3	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2
75	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	2	5	2	1	5
76	4	4	2	1	1	4	1	1	1	4	1	4	3	1	4	3	1	4	4	2

77	4	2	3	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	3	
78	4	2	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3
79	4	2	3	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	2	3
80	4	2	2	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	2	2
81	3	5	2	3	3	3	5	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5	3	5	2
82	2	1	5	3	3	3	1	3	3	3	1	4	4	1	4	4	1	2	1	5
83	4	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	3	4	4	2
84	4	2	3	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3
85	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
86	4	2	3	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	4	2	3
87	4	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	4	3	5	4	4	2	2
88	3	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2
89	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	2	5	2	1	5
90	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	4	3	1	4	4	2
91	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
92	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
93	4	2	3	1	1	4	4	1	1	4	4	3	5	1	3	5	1	4	2	3
94	4	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	4	3	5	4	4	2	2
95	3	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2
96	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	2	5	2	1	5
97	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2
98	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
99	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	3
100	4	2	3	1	1	1	4	1	1	1	4	3	1	1	3	1	1	4	2	3
101	4	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	4	3	5	4	4	2	2
102	3	5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2
103	4	5	2	2	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	3	3	5	4	3
104	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4
105	2	3	3	3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3
106	4	1	1	1	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	2	4	4	3	1	1
107	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
108	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
109	4	1	1	4	4	2	3	3	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	1	1
110	4	5	2	2	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	3	3	5	4	3
111	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4
112	2	3	3	3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3
113	4	1	4	4	4	4	2	1	3	1	1	1	4	4	2	1	1	3	1	1
114	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
115	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
116	4	1	4	4	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	3	3	3	5	1	1
117	4	3	2	2	4	2	2	4	4	5	3	3	2	2	2	4	4	4	5	3

118	3	3	4	4	3	5	2	4	4	1	3	3	4	4	2	4	4	4	1	3
119	2	3	3	3	2	1	5	2	2	3	2	3	3	3	5	2	2	2	3	2
120	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
121	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3
122	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
123	4	1	4	4	4	2	1	1	5	1	1	1	4	4	1	1	1	5	1	1
124	4	5	2	2	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	3	3	5	4	3
125	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4
126	2	3	3	3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3
127	4	1	4	1	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	2	4	4	3	1	1
128	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4
129	4	5	4	3	4	2	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3
130	4	1	1	4	4	2	3	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1
131	4	3	3	5	4	2	2	4	4	5	3	3	3	5	2	4	4	4	5	3
132	3	3	3	5	3	5	2	4	4	5	3	3	3	5	2	4	4	4	5	3
133	2	3	3	1	2	1	5	4	4	1	3	3	3	1	5	4	4	4	1	3
134	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2
135	4	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4
136	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
137	4	1	4	4	4	2	3	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1
138	4	5	2	2	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	3	3	5	4	3
139	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4
140	2	3	3	3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3
141	4	1	1	1	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	2	4	4	3	1	1
142	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
143	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
144	4	1	4	4	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	3	3	3	5	1	1
145	4	5	2	2	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	3	3	5	4	3
146	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4
147	2	3	3	3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3
148	4	1	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
149	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5
150	4	5	4	4	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5
151	4	1	1	4	4	2	3	3	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	1	1
152	4	5	2	2	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	3	3	5	3	4
153	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4

ANEXO F: Base datos de confiabilidad de liderazgo transformacional

BASE DE DATOS																				
N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																			
	Motivación inspiradora					Estimulación intelectual					Influencia idealizada					Consideración individual				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2	5	3	3	3	2	3	3	4
3	2	1	2	1	1	2	1	2	5	1	1	2	3	3	3	3	5	3	3	3
4	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	2
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	2
6	2	2	5	2	2	5	2	5	5	2	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3
7	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
8	1	3	1	2	3	1	2	5	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1
9	2	2	1	2	2	1	2	2	5	2	1	2	5	3	3	3	5	3	3	3
10	2	5	2	5	5	2	5	2	5	5	1	2	3	3	3	3	5	3	3	3
11	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2
12	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5
13	2	2	5	2	2	5	2	5	5	2	4	5	3	3	3	3	5	3	3	5
14	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3
15	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1
16	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2	5	3	3	3	5	3	3	4
17	2	5	2	5	5	2	5	2	5	5	1	2	3	3	3	3	5	3	3	3
18	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2
19	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5
20	1	2	5	2	2	5	2	5	5	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4
21	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
22	1	3	1	2	3	1	2	5	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	4
23	2	2	1	2	2	1	2	2	5	2	3	2	5	3	3	3	5	3	3	2
24	2	5	2	5	5	2	5	2	5	5	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3
25	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	2
26	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	3
27	2	2	5	2	2	5	2	5	5	2	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3
28	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
29	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	4
30	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2	5	3	3	3	5	3	3	2

ANEXO G: Base datos de confiabilidad del clima organizacional

BASE DE DATOS																				
N°	CLIMA ORGANIZACIONAL																			
	Relaciones interpersonales								Comunicación						Trabajo en equipo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	2	1	2	3	4	3	5	3	2	2	1	4	5	2	2	1	2	2	4
2	1	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	5
3	4	2	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	3
4	3	4	2	4	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	4	2
5	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	1
6	1	2	4	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
7	4	2	3	2	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	1	1	3	5
8	2	2	2	3	4	4	3	5	5	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5
9	5	5	2	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	3
10	5	1	5	3	2	5	2	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	3
11	1	4	2	1	3	1	1	2	4	4	2	2	1	1	4	4	4	1	1	3
12	3	2	3	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	2	4	5	3	3
13	2	2	3	3	5	4	5	5	4	1	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5
14	3	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4	2	4	1	3	5
15	3	2	2	4	4	5	3	3	2	2	2	5	5	3	2	2	2	3	4	3
16	2	5	2	4	4	1	3	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	3	4	4
17	3	1	5	2	2	3	2	3	3	3	5	5	3	4	3	1	3	2	2	1
18	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5
19	2	2	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	1	4	3	3	1
20	3	2	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	3	5	3	2
21	2	2	1	1	5	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	4	5	1	4
22	2	3	1	3	2	4	3	4	2	2	2	2	4	5	1	2	2	3	3	3
23	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4
24	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2
25	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	4	4	1	4	3
26	5	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4
27	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	5	3	2	4	3	3	3
28	2	2	3	1	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	1	1	1	1
29	1	2	2	4	4	5	3	3	3	5	2	2	5	3	5	2	3	3	4	4
30	1	5	2	4	4	5	3	3	3	5	2	2	5	3	5	5	3	3	4	4

ANEXO H: Matriz de operacionalización de la variable liderazgo transformacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN Y VALORES	NIVELES Y RANGOS	
MOTIVACIÓN INSPIRADORA	-Optimismo sobre el futuro -Necesidades satisfechas -Visión del futuro -Confianza en cumplir sus metas -Prioridades claras	1 al 5	Escala ordinal de tipo Likert, con los siguientes niveles de respuesta: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	BAJO	5-11
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	-Nuevas formas de enfocar problemas - Diferentes perspectivas -Afrontar problemas desde distintos ángulos -Ideas innovadoras	6 al 10		MEDIO	12-18
				ALTO	19-25
				BAJO	5-11
INFLUENCIA IDEALIZADA	-Sentimiento de orgullo -Sentido del deber -Interés por el grupo -Aspectos morales y éticos -Misión común	11 al 15		MEDIO	12-18
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	-Enseñanza y orientación -Trato individual -Respetar las necesidades y habilidades diferentes -Apoyo -Empatía	16 al 20	ALTO	19-25	
			BAJO	5-11	
			MODERADO	12-18	
Liderazgo Transformacional				ALTO	74-100

Nota: Adaptación del marco teórico (2018)

ANEXO I: Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN Y VALORES	NIVELES Y RANGOS
RELACIONES INTERPERSONALES	-Intercambio de conocimientos -Mejoramiento de la enseñanza -Lazos de compañerismo -Decisiones acertadas -Cultura institucional e innovadora -Visión compartida -Buenas relaciones -Pasantías para la mejora laboral	1 al 8	Escala ordinal de tipo Likert, con los siguientes niveles de respuesta: 6. Nunca 7. Casi nunca 8. A veces 9. Casi siempre 10. Siempre	DETERIORADO 8-18 REGULAR 19-29 BUENO 30-40
COMUNICACIÓN	-Adecuada comunicación -Buena coordinación -Trabajo en confianza mutua -Diálogo -Conducta ética moral -Mejora de actitudes	9 al 14		DETERIORADO 6-13 REGULAR 14-21 BUENO 22-30
TRABAJO EN EQUIPO	-Trabajo en equipo -Reconocimiento de sus esfuerzos -Demuestran confianza mutua -Solución de problemas en equipo -Democracia -Comprometidos	15 al 20		DETERIORADO 6-13 REGULAR 14-21 BUENO 22-30
CLIMA ORGANIZACIONAL				DETERIORADO 20-46 REGULAR 47-73 BUENO 74-100

Nota: Adaptación del marco teórico (2018)

ANEXO J: Carta de presentación y certificado de validez de los instrumentos**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr(a).

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, taller de actualización de tesis, aula 415-B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Maestra.

El título de mi trabajo de investigación es: Liderazgo transformacional y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Ana Bertha Mendoza Suyo

D.N.I: 07088495



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Motivación Inspiradora							
	En la Institución Educativa los docentes:							
1	Se expresan en forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
2	Expresan entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
3	Demuestran una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
4	Demuestran confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
5	Tienen claras las prioridades para la institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
6	Proporcionan nuevas formas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
7	Plantean diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
8	Hacen ver los problemas desde distintos ángulos.	✓		✓		✓		
9	Orientan y sugieren nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
10	Promueven a desarrollar ideas innovadoras.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Influencia idealizada	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
11	Se sienten orgullosos/as de trabajar con sus colegas.	✓		✓		✓		
12	Enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
13	Van más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
14	Enfatizan los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman.	✓		✓		✓		
15	Resaltan la importancia de una misión común.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Consideración individualizada							
	En la Institución Educativa los docentes:							
16	Dedican su tiempo a enseñar y orientar a quien lo requiera.	✓		✓		✓		
17	Dan un trato a los demás como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
18	Respetan las necesidades y habilidades diferentes de los demás.	✓		✓		✓		
19	Dan apoyo a sus colegas para mejorar sus capacidades.	✓		✓		✓		
20	Demuestran empatía con los demás.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mgr: Dr. Héctor Raúl Santa María Relauza DNI: 09904625

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación / Docencia y Gestión Educativa

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

....01...de...04...del 2018.

Dr. Héctor Santa María Relauza
DOCENTE DE INVESTIGACION

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Relaciones Interpersonales							
	En la Institución Educativa los docentes:							
1	Intercambian conocimientos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
2	Fomentan el mejoramiento de la enseñanza en la Institución.	✓		✓		✓		
3	Comparten conocimientos, experiencias, ideas nuevas para lograr lazos de compañerismo.	✓		✓		✓		
4	Toman decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución.	✓		✓		✓		
5	Crean una cultura institucional e innovadora.	✓		✓		✓		
6	Desarrollan una visión compartida para el mejoramiento de la Institución.	✓		✓		✓		
7	Mantienen buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.	✓		✓		✓		
8	Realizan pasantías para la mejora en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
9	Demuestran una buena comunicación para hablar abiertamente con sus colegas, especialmente cuando existen problemas.	✓		✓		✓		
10	Demuestran una buena coordinación con sus colegas, lo cual promueve un trabajo eficaz y eficiente en equipo dentro del personal de la institución.	✓		✓		✓		
11	Manifiestan que trabajan en confianza mutua entre todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
12	Dialogan para mejorar su labor educativa.	✓		✓		✓		
13	Demuestran una conducta ética moral.	✓		✓		✓		
14	Se comunican para mejorar sus actitudes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
15	Se comprometen a trabajar en equipo lo concerniente a su labor.	✓		✓		✓		
16	Reconocen el esfuerzo de sus colegas.	✓		✓		✓		
17	Al trabajar en equipo demuestran confianza mutua.	✓		✓		✓		
18	Solucionan en conjunto problemas que se presentan.	✓		✓		✓		
19	Son democráticos para dar soluciones.	✓		✓		✓		
20	Se sienten comprometidos por su institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mgr: Dr. Héctor Raúl Santa María Relauza DNI: 09904625

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación / Docencia y Gestión Educativa

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

[Firma]
Dr. Héctor Raúl Santa María Relauza
DOCENTE DE INVESTIGACION

Firma del Experto Informante.

**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr(a).

..... Freddy Ochoa TatajePresente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, taller de actualización de tesis, aula 415-B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Maestra.

El título de mi trabajo de investigación es: Liderazgo transformacional y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Ana Bertha Mendoza Suyo
D.N.I: 07088495


ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Motivación Inspiradora							
	En la Institución Educativa los docentes:							
1	Se expresan en forma optimista sobre el futuro.	/		/		/		
2	Expresan entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	/		/		/		
3	Demuestran una convincente visión del futuro.	/		/		/		
4	Demuestran confianza en que las metas serán cumplidas.	/		/		/		
5	Tienen claras las prioridades para la institución.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
6	Proporcionan nuevas formas de enfocar problemas.	/		/		/		
7	Plantean diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas.	/		/		/		
8	Hacen ver los problemas desde distintos ángulos.	/		/		/		
9	Orientan y sugieren nuevas formas de completar el trabajo.	/		/		/		
10	Promueven a desarrollar ideas innovadoras.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: Influencia idealizada	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
11	Se sienten orgullosos/as de trabajar con sus colegas.	/		/		/		
12	Enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	/		/		/		
13	Van más allá de su propio interés por el bien del grupo.	/		/		/		
14	Enfatizan los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman.	/		/		/		
15	Resaltan la importancia de una misión común.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: Consideración individualizada							
	En la Institución Educativa los docentes:							
16	Dedican su tiempo a enseñar y orientar a quien lo requiera.	/		/		/		
17	Dan un trato a los demás como persona individual más que como miembro de un grupo.	/		/		/		
18	Respetan las necesidades y habilidades diferentes de los demás.	/		/		/		
19	Dan apoyo a sus colegas para mejorar sus capacidades.	/		/		/		
20	Demuestran empatía con los demás.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. OCHOA TATAJE FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

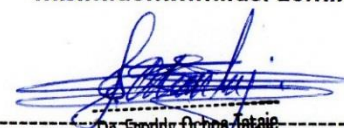
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...01...de...04...del 20.18.



Dr. Freddy Ochoa Tataje

METODOLOGÍA INVESTIG. C.
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Relaciones Interpersonales							
	En la Institución Educativa los docentes:							
1	Intercambian conocimientos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
2	Fomentan el mejoramiento de la enseñanza en la Institución.	✓		✓		✓		
3	Comparten conocimientos, experiencias, ideas nuevas para lograr lazos de compañerismo.	✓		✓		✓		
4	Toman decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución.	✓		✓		✓		
5	Crean una cultura institucional e innovadora.	✓		✓		✓		
6	Desarrollan una visión compartida para el mejoramiento de la Institución.	✓		✓		✓		
7	Mantienen buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.	✓		✓		✓		
8	Realizan pasantías para la mejora en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
9	Demuestran una buena comunicación para hablar abiertamente con sus colegas, especialmente cuando existen problemas.	✓		✓		✓		
10	Demuestran una buena coordinación con sus colegas, lo cual promueve un trabajo eficaz y eficiente en equipo dentro del personal de la institución.	✓		✓		✓		
11	Manifiestan que trabajan en confianza mutua entre todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
12	Dialogan para mejorar su labor educativa.	✓		✓		✓		
13	Demuestran una conducta ética moral.	✓		✓		✓		
14	Se comunican para mejorar sus actitudes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
15	Se comprometen a trabajar en equipo lo concerniente a su labor.	✓		✓		✓		
16	Reconocen el esfuerzo de sus colegas.	✓		✓		✓		
17	Al trabajar en equipo demuestran confianza mutua.	✓		✓		✓		
18	Solucionan en conjunto problemas que se presentan.	✓		✓		✓		
19	Son democráticos para dar soluciones.	✓		✓		✓		
20	Se sienten comprometidos por su institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mgr: DR. OCHOA TATAJE FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...01...de...04...del 20.18.



Dr. Freddy Ochoa Tataje

METODOLOGÍA INVESTIG. C.
Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr(a).

..... Ulises Córdova García

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, taller de actualización de tesis, aula 415-B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Maestra.

El título de mi trabajo de investigación es: Liderazgo transformacional y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Ana Bertha Mendoza Suyo

D.N.I: 07088495


ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Motivación Inspiradora							
	En la Institución Educativa los docentes:							
1	Se expresan en forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
2	Expresan entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
3	Demuestran una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
4	Demuestran confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
5	Tienen claras las prioridades para la institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
6	Proporcionan nuevas formas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
7	Plantean diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
8	Hacen ver los problemas desde distintos ángulos.	✓		✓		✓		
9	Orientan y sugieren nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
10	Promueven a desarrollar ideas innovadoras.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Influencia idealizada	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
11	Se sienten orgullosos/as de trabajar con sus colegas.	✓		✓		✓		
12	Enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
13	Van más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
14	Enfatizan los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman.	✓		✓		✓		
15	Resaltan la importancia de una misión común.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Consideración individualizada							
	En la Institución Educativa los docentes:							
16	Dedican su tiempo a enseñar y orientar a quien lo requiera.	✓		✓		✓		
17	Dan un trato a los demás como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
18	Respetan las necesidades y habilidades diferentes de los demás.	✓		✓		✓		
19	Dan apoyo a sus colegas para mejorar sus capacidades.	✓		✓		✓		
20	Demuestran empatía con los demás.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. ULISES CORDOVA GARCIA DNI: 06658910

Especialidad del validador: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de ABRIL del 2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
Dr. Ulises Córdova García
DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Relaciones Interpersonales							
	En la Institución Educativa los docentes:							
1	Intercambian conocimientos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
2	Fomentan el mejoramiento de la enseñanza en la Institución.	✓		✓		✓		
3	Comparten conocimientos, experiencias, ideas nuevas para lograr lazos de compañerismo.	✓		✓		✓		
4	Toman decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución.	✓		✓		✓		
5	Crean una cultura institucional e innovadora.	✓		✓		✓		
6	Desarrollan una visión compartida para el mejoramiento de la Institución.	✓		✓		✓		
7	Mantienen buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.	✓		✓		✓		
8	Realizan pasantías para la mejora en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 : Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
9	Demuestran una buena comunicación para hablar abiertamente con sus colegas, especialmente cuando existen problemas.	✓		✓		✓		
10	Demuestran una buena coordinación con sus colegas, lo cual promueve un trabajo eficaz y eficiente en equipo dentro del personal de la institución.	✓		✓		✓		
11	Manifiestan que trabajan en confianza mutua entre todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
12	Dialogan para mejorar su labor educativa.	✓		✓		✓		
13	Demuestran una conducta ética moral.	✓		✓		✓		
14	Se comunican para mejorar sus actitudes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 : Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
	En la Institución Educativa los docentes:							
15	Se comprometen a trabajar en equipo lo concerniente a su labor.	✓		✓		✓		
16	Reconocen el esfuerzo de sus colegas.	✓		✓		✓		
17	Al trabajar en equipo demuestran confianza mutua.	✓		✓		✓		
18	Solucionan en conjunto problemas que se presentan.	✓		✓		✓		
19	Son democráticos para dar soluciones.	✓		✓		✓		
20	Se sienten comprometidos por su institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. ULISES CORDOVA GARCIA

DNI: 06658910

Especialidad del validador: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION


¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de Abril del 2018

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Ulises Córdova García
DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante.

ANEXO K: Carta de solicitud que otorga la Escuela de Posgrado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 20 de abril de 2018

Carta P. 0226-2018-EPG-UCV-LN

Einer Mariaca Peña

Director

INEI N°046 " Víctor Raúl Haya De La Torre"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Ana Bertha Mendoza Suyo** identificada con DNI N.° **09461746** y código de matrícula N.° **7000804611**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

FNPC

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 20 de abril de 2018

Carta P. 0228-2018-EPG-UCV-LN

Jorge Polar Jara

Director

I.E. 1143 "Domingo Faustino Sarmiento"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Ana Bertha Mendoza Suyo** identificada con DNI N.º **09461746** y código de matrícula N.º **7000804611**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

FNPC

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 20 de abril de 2018

Carta P. 0226-2018-EPG-UCV-LN

Ana Bertha Mendoza Suyo

Directora

I.E. N° 0024 "Pedro Enrique Gonzales Soto"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Ana Bertha Mendoza Suyo** identificada con DNI N.° **09461746** y código de matrícula N.° **7000804611**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate-2018"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

FNPC

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

ANEXO L: Carta de aceptación de las instituciones educativas



UGEL N° 06 - ATE - VITARTE
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0024
"Pedro Enrique Gonzales Soto"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CARTA DE ACEPTACIÓN

Dr. Carlos Venturo Orbegoso

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO FILIAL LIMA NORTE

Presente.

**ASUNTO: Autorización para la aplicación de
 los instrumentos de la investigación de la
 Lic. Ana Bertha Mendoza Suyo**

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Ana Bertha Mendoza Suyo la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada "Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate -2018". Lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Es oportuna la ocasión para expresar a usted las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

ATE, 23 de abril del 2018



Ana Bertha Mendoza Suyo
Ana Bertha Mendoza Suyo
INSPECTORA I.E. N° 0024

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°046

UGEL 06-ATE

“Año del Diálogo y Reconciliación Nacional”

CARTA DE ACEPTACIÓN

Dr. Carlos Venturo Orbegoso

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO FILIAL LIMA NORTE

Presente.

ASUNTO: Autorización para la aplicación de los
instrumentos de la Investigación de la Lic. Ana
Bertha Mendoza Suyo.

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Ana Bertha Mendoza Suyo la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada “Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06- Ate-2018”. Lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Es oportuna la ocasión para expresar a usted las muestras de mi especial consideración.

Atentamente

Ate, 23 de abril del 2018



Lic. Elva Silvia Pérez
I.E. "VRHT" INEI 46
SUB DIR. FORMACION GENERAL

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1143 "DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO"

UGEL 06-ATE

"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

CARTA DE ACEPTACIÓN

Institución Educativa N° 1143	
"Domingo F. Sarmiento"	
RECIBIDO	
FECHA	15 MAY 2018
Exp. N°	
Hora	

Dr. Carlos Venturo Orbegoso

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO FILIAL LIMA NORTE

Presente.

ASUNTO: Autorización para la aplicación de los
instrumentos de la investigación de la Lic. Ana Bertha
Mendoza Suyo

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Ana Bertha Mendoza Suyo la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada "Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08- Ugel 06-Ate -2018". Lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Es oportuna la ocasión para expresar a usted las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

ATE, 23 de abril del 2018

ANEXO LL: Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable : Liderazgo transformacional

El líder transformador es la persona que va a elevar el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de metas idealizadas; y es el quien ayuda a que cada uno de los miembros de su grupo superen sus intereses personales, para así de esta manera puedan elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la organización (Bass, 1985,p.21).

Dimensiones de las variables :

Dimensión 1 .Motivación inspiradora

“Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (Bass, 1985,p.5).

Dimensión 2 .Estimulación intelectual

“Los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores por ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas” (Bass, 1985,p.5).

Dimensión 3. Influencia idealizada

“El líder debe ser admirado y respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas” (Bass, 1985,p.5).

Dimensión 4. Consideración individual:

“Los líderes transformadores prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como un entrenador” (Bass, 1985,p.6).

Variable: El clima organizacional

Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento (Chiavenato,2009,p.261).

Dimensiones de la variable clima organizacional:[

Dimensión 1: Relaciones interpersonales

Definió que las relaciones interpersonales son aquellas que permiten a los seres humanos estar constantemente involucrados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con el propósito de satisfacer sus necesidades y conservar su equilibrio emocional.

O sea, las relaciones interpersonales podrían ser definidas como un estado de adaptación. Dicha situación, no se refiere únicamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la complacencia de las necesidades de querer pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización (Chiavenato,2009,p.128).

Dimensión 2 : Comunicación

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ella. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización (Chiavenato,2009,p.308).

Dimensión 3 : Trabajo en equipo

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema (Chiavenato,2009,p.272).



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Ulises Córdova García, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 08-Ugel 06-Ate-2018”** de la estudiante **Ana Bertha Mendoza Suyo**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 03 de junio del 2018

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Ulises Córdova García
DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

Ulises Córdova García

DNI: 06658910

Feedback Studio - Google Chrome

Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es/75=35?lang=es&co=965223154&u=1046916747>

feedback studio | Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la red 03-Ugel 06-Ate-2018

Resumen de coincidencias

24 %

Se están viendo fuentes estándar


Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

24	1	scribd.es	1 %
		Fuente de Internet	
	2	repositorio.unep.edu.pe	1 %
		Fuente de Internet	
	3	www.redalyc.org	1 %
		Fuente de Internet	
	4	tesis.pucp.edu.pe	1 %
		Fuente de Internet	
	5	Entregado a Universida...	1 %
		Trabajo del estudiante	
	6	www.scribd.com	1 %
		Fuente de Internet	

Página: 1 de 67 | Número de palabras: 15298 | Text-only Report | High Resolution | Activado

09:38 a.m.
27/05/2018



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y clima organizacional en las
instituciones educativas de la red 03-Ugel 06-Ate-2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestría en Administración de la Educación

AUTORA:

Rt. Ana Bertha Mondulón Sayo

ASesor:

Dc. César Córdova García

SECCIÓN:

Educación Básica

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencia y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Mendoza Sujo, Ana Bertha
D.N.I. : N° 07088495
Domicilio : Calle Las Llanuras, Mz R Lt 56 El Agustino
Teléfono : Fijo : 3430899 Móvil : 955-890-762
E-mail : ana.mendozasu@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

☐ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

Grado : MAESTRA
Mención : Administración de la Educación

☐ Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Mendoza Sujo, Ana Bertha

Título de la tesis:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE UGEL 06 - ATE - 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha : 23/02/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Mendoza Sujo, Ana Bertha

INFORME TITULADO:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 08-UGEL OG-ATE-2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 28 de setiembre del 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría.



[Signature]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN